

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Měření spokojenosti zákazníků horského střediska

Customer Satisfaction Measurement of the Mountain Resort

Student: Bc. Kristýna Pospíšilová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Valečková

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kristýna Pospíšilová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Měření spokojenosti zákazníků horského střediska**
Customer Satisfaction Measurement of the Mountain Resort
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků
 3. Charakteristika společnosti SNĚŽNÍK, a.s.
 4. Metodika sběru dat
 5. Analýza výsledků výzkumu
 6. Návrhy a doporučení ke zvýšení spokojenosti
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- MALHOTRA, Nahresh K. *Marketing Research. An Applied Orientation*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010. 929 p. ISBN 0-13-609423-6.
- OLIVER, Richard L. *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer*. 2nd ed. New York: M. E. Sharpe, 2010. 519 p. ISBN 07-656-1770-6.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

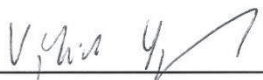
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Valečková**


Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016





doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 20. dubna 2016

Kristýna Růžičková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Janě Valečkové za její odbornou pomoc, trpělivost a ochotu při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti SNĚŽNÍK a.s. za umožnění vypracování diplomové práce týkající se jejich společnosti a především zaměstnankyni Tereze Soldátové za její čas při poskytování informací o společnosti. Naposledy bych ráda poděkovala všem, kteří se dobrovolně zúčastnili marketingového výzkumu a poskytli tak data, bez nichž by nebylo možné diplomovou práci zpracovat.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků.....	7
2.1	Služba	7
2.2	Spokojenost zákazníků	9
2.2.1	Vymezení pojmu spokojenosti zákazníka	9
2.2.2	Očekávání a potřeby zákazníka	10
2.2.3	Loajalita zákazníků	11
2.2.4	Kvalita služeb	13
2.2.5	Metody výzkumu spokojenosti	14
2.3	Měření spokojenosti	15
2.3.1	Index spokojenosti zákazníků	15
2.3.2	Metody měření spokojenosti	18
3	Charakteristika společnosti SNĚŽNÍK, a.s.....	21
3.1	Charakteristika makroprostředí	21
3.1.1	Demografické prostředí.....	21
3.1.2	Ekonomické prostředí	22
3.1.3	Přírodní prostředí.....	22
3.1.4	Technologické prostředí	24
3.1.5	Politické prostředí	26
3.1.6	Kulturní prostředí	26
3.2	Charakteristika mezoprostředí	27
3.2.1	Dodavatelé.....	27
3.2.2	Marketingoví zprostředkovatelé.....	27
3.2.3	Zákazníci	27
3.2.4	Konkurenti.....	28
3.2.5	Veřejnost	29
3.3	Charakteristika mikroprostředí	29
3.3.1	Produkt	30
3.3.2	Cena.....	35
3.3.3	Distribuce	35
3.3.4	Marketingová komunikace	35
3.3.5	Lidé.....	36
3.3.6	Materiální prostředí	37
3.3.7	Procesy	37

4	Metodika sběru dat.....	39
4.1	Přípravná fáze	39
4.1.1	Definování problému.....	39
4.1.2	Definování cíle	39
4.1.3	Typy dat.....	40
4.1.4	Struktura a velikost výběrového souboru	40
4.1.5	Časový harmonogram	40
4.1.6	Rozpočet.....	41
4.1.7	Pilotáž.....	41
4.2	Realizační fáze.....	41
4.2.1	Sběr dat.....	42
4.2.2	Zpracování a analýza údajů	42
4.2.3	Struktura respondentů	43
5	Analýza výsledků výzkumu	46
5.1	Analýza chování zákazníků horského střediska	46
5.1.1	Důležitost faktorů při výběru horského střediska	46
5.1.2	Frekvence návštěvnosti	47
5.2	Analýza spokojenosti zákazníků	48
5.2.1	Spokojenost se službami	48
5.2.2	Spokojenost s prostředím	50
5.2.3	Celková spokojenost s horským střediskem.....	51
5.2.4	Znázornění spokojenosti se službami a prostředím dle pozičních map	52
5.2.5	Spokojenost s Wellness Hotelem Vista.....	55
5.2.6	Spokojenost s ubytováním v horských chatách.....	57
5.2.7	Doporučení horského střediska svým známým.....	59
5.2.8	Plánovaná návštěva horského střediska	60
6	Návrhy a doporučení na zvýšení spokojenosti.....	63
7	Závěr	67
	Seznam použité literatury.....	68
	Seznam zkratk.....	71
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	
	Seznam příloh.....	
	Přílohy.....	

1 Úvod

Zajištění maximální spokojenosti zákazníků se dnes již řadí mezi základní strategické úkoly každé společnosti, která si přeje uspět na trhu. V rostoucím konkurenčním prostředí lze uspět pomocí důsledné orientace na zákazníka, která se v konečném výsledku promítá ve spokojenosti zákazníka. Jejím prostřednictvím získává podnik stabilní pozici na trhu a předpoklad dlouhodobé existence. Dnešní společnosti často vynakládají mnoho úsilí k získání nových zákazníků, ale opomíjejí péči o stávající zákazníky, kteří jsou pro společnost větším přínosem. Podnik, který dbá o své stávající zákazníky, má položen stabilní základ pro budoucí zvyšování tržního podílu a zisku.

Tématem této diplomové práce je měření spokojenosti zákazníků horského střediska Relax and sport resort Dolní Morava, které se nachází v pohoří masivu Králického Sněžníku. Jedná se o relativně mladé sportovní středisko, které poskytuje mnoho pracovních míst, a které zároveň rozvinulo turistický ruch v této lokalitě. Středisko nabízí komplexní služby různého druhu, například sportovní vyžití, ubytování a poskytování restauračních služeb po celý rok. Vzhledem k vysoké a stále vzrůstající konkurenci na tomto trhu je spokojenost zákazníků klíčovým faktorem ke stálému růstu a úspěšnosti.

Cílem práce je změřit spokojenost zákazníků tohoto střediska s jednotlivými službami, ať už se jedná o klíčové nebo doprovodné služby, analyzovat dílčí spokojenosti a navrhnout taková řešení, která by vedla k růstu celkové spokojenosti zákazníků.

Marketingový výzkum bude proveden pomocí kvantitativní metody, a to formou osobního dotazování. Dotazování bude probíhat přímo v místě horského střediska samotnou autorkou práce, technikou nereprezentativního výběrového vzorku, a to technikou kvótního výběru.

Práce je rozčleněna do dvou tematických okruhů. V první části se autorka zabývá teoretickými pojmy, jako jsou východiska měření spokojenosti zákazníků, kde je zpracováno vymezení pojmu služby a charakteristika spokojenosti zákazníka. Pozornost je věnována také charakteristice dané společnosti, popisu nabízených služeb a analýze marketingového prostředí. Následuje metodika práce, kde jsou popsány všechny postupy a metody, které byly použity při zpracování. V této části je rovněž umístěna charakteristika respondentů.

Následující část tvoří analýza výsledků výzkumu spokojenosti zákazníků s horským střediskem. Jedná se o analytickou část, ve které je zpracován rozbor odpovědí respondentů získaných z dotazníkového šetření. Dále práce obsahuje návrhy a doporučení, které plynou

z analýzy výsledků. Úkolem navrhovaných řešení je zvýšit spokojenost zákazníků a upozornit na nedostatky společnosti. V závěrečné části se nachází shrnutí celé práce.

2 Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků

Jelikož je v tomto případě produktem služba, bude kapitola obsahovat nejprve charakteristiku služby a následně charakteristikou spokojenosti zákazníků.

2.1 Služba

Každodenní život je úzce spojen se službami. Například činnosti jako pronájem hotelového pokoje, návštěva divadla, uložení peněz do banky, přeprava hromadnou dopravou, oprava automobilu, rada advokáta nebo finančního poradce, či návštěva lékaře v sobě zahrnují nákup služby. (Kotler, 2007)

Dle amerického autora Philipa Kotlera (2007) je služba charakteristická tím, že je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Jedná se o aktivitu nebo výhodu, kterou jedna strana nabízí straně druhé.

O službě lze tedy říci, že je to „*jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*“ (Vašítková, 2014, s. 13)

Vlastnosti služeb

Služby se vyznačují specifickými vlastnostmi, díky kterým se liší od hmotného zboží. Hlavními charakteristikami jsou především nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a nemožnost vlastnictví. (Vašítková, 2014)

Existují rozdíly v terminologii vlastností služeb. Například Foret (2012) uvádí mezi vlastnosti služeb tzv. pomíjivost, která znamená, že služby nelze uskladnit ani odložit na později (například odjezd vlaku). Podstata pomíjivosti služeb spočívá v tom, že zákazník čeká na službu, nikoliv služba na zákazníka. Jedná se o dobu zničitelnosti služeb.

a) nehmotnost

Jedná se o nejvíce charakteristickou vlastnost služeb. Díky této vlastnosti si službu nelze předem prohlédnout, vyzkoušet nebo zhodnotit žádným fyzickým smyslem. Nelze proto v marketingové komunikaci propagovat některé vlastnosti služeb a ty tak zůstávají zákazníkovi skryté. Důležité prvky, jako například kvalita nabízené služby, spolehlivost nebo osobní přístup poskytovatele služby lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Díky tomu je zákazník vystaven jisté míře nejistoty při výběru služby. Zákazník velmi obtížně hodnotí konkurující si služby, a díky tomu klade velký důraz na osobní zdroje informací z jeho okolí.

Řešením je zdůrazňování hmotných podnětů služby (v podobě katalogů), omezení složitosti poskytování služby a využití tzv. ústní reklamy. Management firmy se musí zaměřovat na kvalitu nabízených služeb, prezentovanou značku nebo získání certifikátu v oboru. (Vašítková, 2014)

b) neoddělitelnost

Pro realizaci výhody plynoucí z poskytnutí služby se zákazník a poskytovatel musí setkat ve stejném místě a čase. Neoddělitelnost je také důvodem, proč se zákazník často podílí na vytváření služby spolu s ostatními zákazníky. Tuto vlastnost je možné eliminovat rozvíjením vztahu mezi zákazníkem a producentem nebo zdokonalováním dodávky služby. (Vašítková, 2014)

Služba je neoddělitelně spjata s poskytovatelem služby (ať už se jedná o osobu nebo stroj), místem a časem výkonu služby. (Foret, 2012)

c) heterogenita

Heterogenita znamená variabilitu služeb, která souvisí se standardem kvality nabízené služby. Může se stát, že díky rozdílnosti poskytovatele a odlišným nárokům jednotlivých zákazníků nebude kvalita služby vždy stejná. Kvůli rozlišnosti lidského faktoru je velice obtížné zaručit stálou kvalitu služeb. Řešením je stanovení norem kvality chování zaměstnanců, jejich výchovou, motivací a pravidelným školením a přezkušováním. (Vašítková, 2014)

d) zničitelnost

Zničitelnost neboli pomíjivost služby znamená, že službu nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Jakmile nejsou služby využity v čase, kdy jsou nabízené, jsou pro daný okamžik ztracené, zničené. Snahou poskytovatelů je sladit poptávku s nabídkou, což ale vede k flexibilitě cen služeb. Řešením je plánování poptávky, využití kapacit a stanovení pravidel pro vyřizování stížností. Tím se zamezí nadprodukcí nebo nedostatku služby. (Vašítková, 2014)

e) vlastnictví

Nemožnost vlastnit službu vychází z vlastností nehmotnosti a zničitelnosti. Při nákupu zboží získá zákazník právo zboží vlastnit. Při poskytování služeb nezíská zákazník právo na vlastnictví, ale kupuje si jen právo na poskytnutí služby. Zákazník po poskytnutí služby

nezíská žádná vlastnická práva. Tato práva zůstávají nadále poskytovateli. Řešením je vyzdvihnutí výhod této situace a možností substituce služeb za zboží. (Vašítková, 2014)

„Základní rozdíl mezi produkováním zboží a služeb je skutečnost, že zboží se vyrábí, zatímco služby se provádějí,“ tvrdí Vašítková. (2014, s. 16)

2.2 Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků hraje jednu z klíčových rolí při rozhodování o marketingové strategii. Vysoká spokojenost zajistí konkurenceschopnost podniku a zvýší pravděpodobnost, že zákazníci doporučí danou společnost dalším potenciálním zákazníkům.

Spokojenost zákazníka s nákupem nebo s vykonáním služby závisí na přínosu produktu nebo služby v porovnání s očekáváním zákazníka. Lze dosáhnout různých stupňů spokojenosti. Pokud ale přínos nedosáhne očekávání, je zákazník nespokojen. Pokud jsou očekávání splněna, zákazník je spokojen. Pokud jsou předčena, zákazník je spokojen nebo nadšen. (Kotler, 2007)

2.2.1 Vymezení pojmu spokojenosti zákazníka

Spokojenost zákazníků je definována jako počet zákazníků nebo podíl té části zákazníků z celkového počtu zákazníků, kteří uvedli, že jejich očekávání o výrobcích a společnosti byly splněny nebo předčeny. (Farris, 2010)

Oliver (2010) tvrdí, že spokojenost je plnohodnotnou odpovědí zákazníka. Je to hodnocení faktorů produktu nebo služby v souvislosti s celkovým požitkem z uspokojení potřeb.

Spokojenost je takový pocit, při kterém je zákazník šťastný, že odstranil nedostatek a byl uspokojen jeho nákupní motiv. (Nový, 2006)

Měření spokojenosti zákazníků se obvykle provádí pomocí marketingového výzkumu. Vysoká spokojenost značí loajalitu ke společnosti a zvyšuje pravděpodobnost dalšího doporučení způsobem word-of-mouth, který je velice efektivní. Ochota doporučit společnost, produkt nebo službu dalším potenciálním zákazníkům souvisí s celkovou mírou spokojenosti. (Farris, 2010)

Word-of-mouth je primárním faktorem, který stojí za dvaceti až padesáti procenty všech nákupních rozhodování. Jedná se o jednoduchý a nenákladný způsob propagace spokojenými zákazníky, kteří samovolně šíří své zkušenosti se společností. (Keller a Fay, 2012)

Spokojenost zákazníků s produkty nebo službami určité společnosti je často viděna jako klíč k úspěchu a dlouhodobé konkurenceschopnosti společnosti. Spokojenost zákazníků je tedy společnostmi často vnímána jako centrální determinant pro jejich udržení. (Hennig-Thurau a Klee, 1997).

2.2.2 Očekávání a potřeby zákazníka

S pojmem spokojenosti zákazníka souvisí jeho očekávání a potřeby, které jsou pro každého zákazníka rozdílné.

Spotřebitel pociťuje očekávání, pokud se jedná o nový, neznámý stav. Jedná se o duševní stav, lidskou emoci, která se objevuje v neznámém prostředí. Starost je spojena s negativním očekáváním, naděje s pozitivním.

Potřeby vznikají z pocitu nedostatku. Dlouhodobá neuspokojená potřeba se nazývá frustrace. Zákazník nemůže být nikdy spokojen, pokud nejsou jeho očekávání a potřeby naplněny. (Nový a Petzold, 2006)

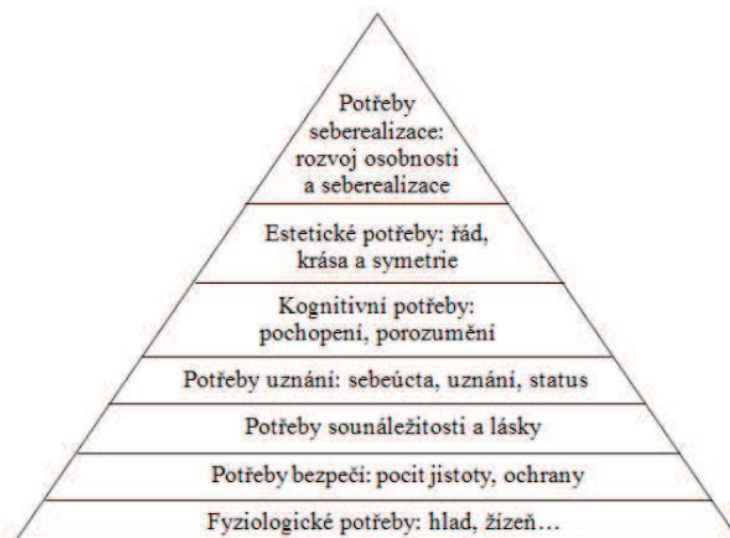
Cílem každé společnosti je zjistit, jakou potřebu zákazník pociťuje, a podle toho nabídnout konkrétní produkt nebo službu.

Zákazník, který je spokojený, odstranil nedostatek v podobě potřeby, a uspokojil svůj kupní motiv. Potřeby zákazníků shrnul Abraham Maslow ve své teorii pyramidy potřeb, ve které jsou potřeby člověka seřazené do sebe navazujících stupňů. Maslowova hierarchie potřeb je založena na dvou následujících předpokladech. Prvním předpokladem je to, že člověk je stále nespokojený a jeho potřeby se odvíjí od toho, co již získal. Chování zákazníka ovlivňují pouze neuspokojené potřeby. Tímto získávají obchodníci stále nové možnosti a prostor, jak uspokojovat potřeby zákazníků. Druhým předpokladem je to, že potřeby člověka lze seřadit do hierarchie v podobě pyramidy. Jakmile zákazník uspokojí jednu potřebu, objeví se obvykle další potřeba, která značí vyšší kvalitu životní úrovně a tím i vyšší náročnost uspokojení. (Nový a Petzold, 2006)

Maslowova hierarchie potřeb je založená na tom, že než se potřeby, které jsou umístěny v hierarchii výše, stanou důležitým zdrojem motivace, musí být při nejmenším z části uspokojeny potřeby na nižším stupni. (Vysekalová, 2011)

Grafické znázornění pyramidy potřeb je znázorněno na obrázku 2.1 níže. Na základně pyramidy jsou základní fyziologické potřeby člověka, které jsou nezbytné uspokojit, protože by bez nich člověk nemohl žít. Tyto potřeby musí být uspokojeny nejdříve ze všech. Na

dalším místě se nachází potřeba bezpečí, dále potřeba sounáležitosti a lásky, potřeba uznání, kognitivní potřeby (potřeba vědět, zkoumat), dále estetické potřeby a na vrcholu pyramidy se nachází potřeba seberealizace.



Obr. 2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Vysekalová, 2011, str. 21

2.2.3 Loajalita zákazníků

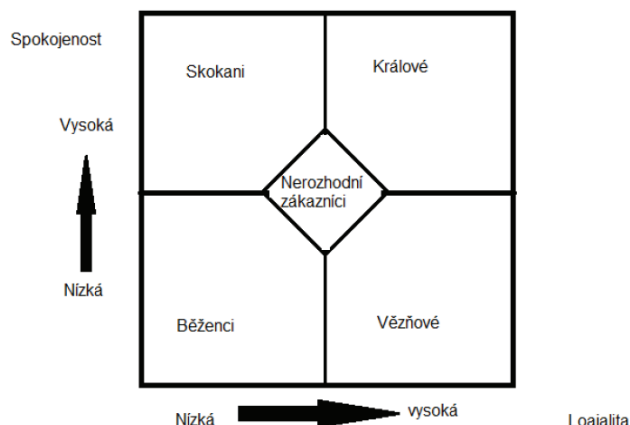
Mezi spokojeností a loajalitou existuje souvislost, nemusí však platit vždy. Spokojený zákazník se spíše stane loajálním, ale není to pravidlem. Nespokojený zákazník se jen velmi nepravděpodobně stane loajálním. Mezi spokojeností a loajalitou tedy nelze pokládat rovnítko. (Zamazalová, 2009)

Autor Hallowell (1996) tvrdí, že spokojenost zákazníků je základem k budování jejich loajality. Ziskovost společností je založena především na spokojených a loajálních zákaznících. Zvyšování spokojenosti a loajality zákazníků tedy zákonitě vede ke zvýšení ziskovosti celé společnosti.

Na obecné úrovni je věrnost (loajalita) zákazníka něco, co spotřebitelé mohou vykazovat ke značkám a službám, produktovým kategoriím nebo i činnostem. (Uncles a kolektiv, 2003)

Vztah mezi spokojeností a loajalitou znázorňuje matice zobrazená na obrázku 2.2. Na vertikální ose matice je umístěna spokojenost a na horizontální ose je umístěna loajalita.

Podle matice je možné rozdělit zákazníky podle jejich typologie do pěti kategorií na základě míry spokojenosti a loajality.



Obr. 2.2 Matice spokojenosti a loajality

Zdroj: Zamazalová, 2009, str. 89

Skokani jsou takoví zákazníci, kteří jsou nestálí a mění velice často značku nakupovaných výrobků a služeb. Je pro ně typická vysoká spokojenost, ale nízká míra loajality. Nepodléhají žádným stereotypům a vyskytují se v prostředí vysoké konkurence s homogenními produkty nebo službami. Z pohledu zákazníka nejsou tedy tyto produkty a služby nijak diferenciované. (Zamazalová, 2009)

Králové jsou zákazníci, u kterých je typická vysoká míra jak spokojenosti, tak loajality. Je to skupina zákazníků, která je klíčová. Králové vnímají u současného poskytovatele nadprůměrnou přidanou hodnotu z produktu nebo služby, proto nemají důvod přestoupit ke konkurenci. Jedná se o nejvíce žádaný typ zákazníka, který přináší velký ekonomický zisk společnosti. (Zamazalová, 2009)

Vězňové jsou zákazníci, kteří nejsou spokojeni s produktem, či službou, ale jsou nadále nuceni realizovat své nákupy u dané firmy. Stává se tak z důvodu neexistence jiných alternativ. Jejich loajalita je tedy způsobena vnějším vlivem a ne jejich dobrovolným rozhodnutím. (Zamazalová, 2009)

Poslední skupinou jsou nerozhodní zákazníci, často označováni také jako indiferentní. U těchto zákazníků je velmi těžké odhadnout jejich nákupní chování, jelikož se často chovají nevyzpytatelně. (Zamazalová, 2009)

Autoři knihy „Řízení vztahu se zákazníky“ K. Storbacka a J. R. Lehtinen (2002) tvrdí, že věrní zákazníci se nerodí, společnost si je musí vypěstovat.

V každodenní praxi se potvrdilo, že mnohem snadnější je zákazníka udržet, než získat. Na získání nového zákazníka musí společnost vynaložit v průměru až šestkrát více prostředků (času, úsilí, energie atd.), než na udržení zákazníka stávajícího. (Chlebovský, 2005)

2.2.4 Kvalita služeb

Jedním z hlavních způsobů, jak se může společnost odlišit od konkurence, je dlouhodobé poskytování kvality. Udržení zákazníků je nejlepším indikátorem kvality služeb a vypovídá o schopnosti firmy získat spokojené a loajální zákazníky. Proto je důležité znát klíčové faktory, ze kterých se kvalita služeb skládá. (Kotler, 2007)

Kvalita služeb se rozděluje na dvě základní složky; (1) technickou kvalitu, kterou zákazník po vykonání služby získá a (2) funkční kvalitu, která ukazuje, jakým způsobem je služba poskytnuta. Tyto kvality se podílejí na image organizace, která má vliv na to, jaké má zákazník očekávání. Pro to, aby mohla být kvalita hodnocena, musí být nejprve zjištěno, jaké očekávání zákazníci vlastně mají. To lze učinit prostřednictvím dotazování. (Vašítková, 2014)

Komplexní šetření kvality služeb

Existuje mnoho způsobů, jakými lze provést šetření kvality služeb. Správné šetření kvality by mělo obsahovat především tyto tři aspekty:

- hledisko zákazníka, které znamená, jak zákazník vnímá funkční i technickou kvalitu služby,
- hledisko marketingové koncepce organizace, jehož cílem je zjištění, do jaké míry je kvalita poskytovaných služeb v souladu s marketingovou strategií společnosti,
- konkurenční hledisko, které znamená, že i přes spokojenost zákazníků, která je zjištěna dotazováním, hrozí riziko, že zákazníci přejdou ke konkurenci v případě, že nabízí kvalitnější služby. (Vašítková, 2014)

Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka

Zákazník používá při hodnocení kvality mnoho kritérií, pro jednoduchost je ale lze sloučit do pěti širších pojmů, a to: (Vašítková, 2014)

- hmotné prvky, které znamenají například technický stav budov, zařízení, oblečení zaměstnanců, zpracování hmotného produktu, který je součástí dodávky služby nebo úprava komunikačních písemností,
- spolehlivost, která značí přesný výkon služby nebo naplnění užitku, který je od služby očekáván,
- schopnost reakce, což znamená schopnost poskytovatele reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost a snahu vyhovět zákazníkovi,
- jistota, značící schopnosti, kvalifikace, zdvořilost, bezpečnost,
- empatie a pochopení, které znamená vcítění se, pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě a dobrou komunikaci.

Pomocí spokojenosti zákazníků lze alespoň částečně vyhodnotit kvalitu nabízených služeb. Tato skutečnost je určována jako rozdíl mezi tím, co zákazník očekával a tím, jakou zkušenost získal po poskytnutí určité verze služby. Průzkum kvality služeb se zjišťuje pomocí názorů zákazníků. Realizuje se běžnými metodami primárního výzkumu, kde nejčastější formou průzkumů je dotazníkové šetření. (Vašítková, 2014)

2.2.5 Metody výzkumu spokojenosti

Úspěšné firmy dokáží sledovat spokojenost i nespokojenost svých zákazníků. Existuje pro to řada metod. (Kotler, 2007)

Systém přání a stížností

Jedná se o běžný systém provozovaný na mnoha místech. Firma, která je orientovaná na zákazníka, tímto usnadní zákazníkům proces sdělování přání a stížností. V praxi se používají schránky na připomínky, formuláře k vyplnění nebo zákaznické linky, na kterých mohou zákazníci sdělovat své přání či stížnosti. (Kotler, 2007)

Průzkumy spokojenosti zákazníků

Systém přání a stížností nemusí vždy přinést relevantní výsledky spokojenosti. Je to dáno tím, že méně než 5 % nespokojených zákazníků si skutečně stěžuje. Většina zákazníků místo stížnosti přejde ke konkurenci a společnost tak zbytečně přichází o zákazníky. V reakci na to jsou prováděny pravidelné průzkumy spokojenosti zákazníka. Firmy zkoumají spokojenost zákazníků pomocí dotazníků nebo telefonicky, aby zjistili, jaký mají stávající zákazníci názor na jednotlivé aspekty firmy. (Kotler, 2007)

Mystery shopping

Pracovníci výzkumu zde vystupují, jako „falešní“ zákazníci, kteří provádějí fiktivní nákup podobající se běžnému nákup. Často je zde vyvolán problém, který zkoumá reakce zaměstnanců. Cílem této metody je zjistit, jak se zaměstnanci chovají v běžných situacích. Rovněž jak řeší problémy a stížnosti. (Kotler, 2007)

Analýza ztracených zákazníků

Jedná se o kontaktování minulých zákazníků, kteří se rozhodli přejít ke konkurenci. Základem je zjistit důvody tohoto chování. Rostoucí míra odcházejících zákazníků značí nespokojenost s produkty nebo službami. (Kotler, 2007)

2.3 Měření spokojenosti

Spokojenost zákazníků se většinou zjišťuje marketingovým výzkumem. Jsou měřeny klíčové faktory, které mají vliv na celkovou spokojenost nebo nespokojenost zákazníků. Respondenti hodnotí důležitost jednotlivých faktorů a zpětně hodnotí celkový produkt nebo službu. (Oliver, 2010)

Marketingový výzkum je nástrojem, který vede k zákazníkovi, spotřebiteli a veřejnosti skrze informace. Jedná se o systematickou a objektivní identifikaci, sběr, analýzu, šíření a použití informací za účelem zlepšení rozhodování, která se týkají řešení problému a příležitostí v marketingu. (Malhotra, 2010)

Cílem každé firmy by mělo být uspokojení svého zákazníka, protože jedině takový zákazník se stává věrným. Takový zákazník šíří kladné reference o firmě, což je velice výhodné, a také je ochoten přijmout i vyšší cenu. Spokojenost znamená loajalitu zákazníka a ekonomickou stabilitu společnosti. Je také spojena s tzv., snowball efektem, což znamená, že reference na produkt nebo službu se samovolně šíří mezi lidmi. (Kozel, 2011)

Princip měření spokojenosti je postaven na měření celkové (kumulované) spokojenosti. Tuto celkovou spokojenost ovlivňuje řada dílčích faktorů a shrnuje zkušenost za dané období. Je velmi podstatné, aby tyto faktory byly měřitelné, a je potřeba znát jejich jednotlivý význam v rámci celkové spokojenosti. (Kozel, 2011)

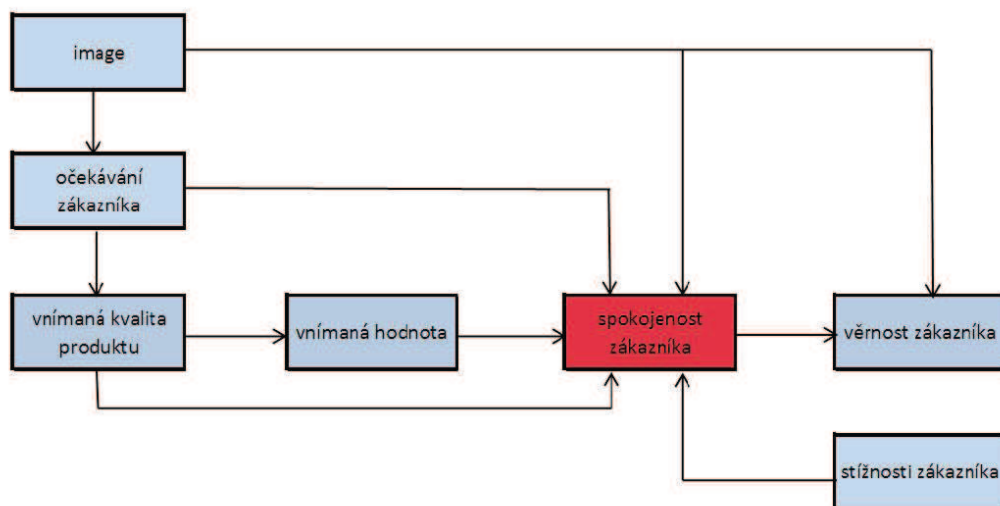
2.3.1 Index spokojenosti zákazníků

Pro měření spokojenosti zákazníků se často používá index spokojenosti zákazníků. Jeho podstatou je hodnocení celkové spokojenosti, poskytuje proto celkový pohled na spokojenost zákazníků. Lze ho spočítat pomocí vzorce:

$$I_i = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ir} \cdot x_{ir}}{X \cdot \sum_{i=1}^n v_{ir}}, (1)$$

kde I_i znamená index spokojenosti, v_{ir} je váha i -té měřitelné proměnné pro r -tou hodnotu, x_{ir} znamená hodnotu měřitelné proměnné, X je rozsah stupnice, n je počet měřitelných proměnných.

V Evropě je používán model ECSI (European Customer Satisfaction Index), který používá sedm hypotetických proměnných. Jejich vztahy jsou znázorněny v následujícím obrázku.



Obr. 2.3 Vztah proměnných a spokojenosti

Zdroj: Kozel, 2011, str. 246

Dalším používaným modelem je ACSI (American Customer Satisfaction Index), který reprezentuje systém měření a hodnocení založený výhradně na zákaznících. Tento model zlepšuje výkonnost firem, odvětví a celé ekonomiky. Na základě systému ACSI je odhadován index spokojenosti zákazníků v jednotlivých společnostech a následovně kalkulován pro celé odvětví, sektor nebo celonárodní ukazatele. Tento model měří kvalitu zboží a služeb, která se odráží ve spokojenosti zákazníků, kteří je spotřebovávají. (Fornell a kolektiv, 1996)

Image

Image je základem analýzy spokojenosti zákazníka. Lze si ji představit jako vztah zákazníka ke společnosti nebo produktu. Možnými měřitelnými atributy jsou známost značky,

celková důvěra v poskytovaný produkt nebo služby, pověst, tradice nebo stabilita společnosti. (Kozel, 2011)

Očekávání zákazníka

Očekávání má souvislost s individuálními představami zákazníka o produktu, službě nebo společnosti. Bývá často ovlivněno komunikací a předchozí zkušeností zákazníka. Silně ovlivňuje jeho celkovou spokojenost. Možnými měřitelnými atributy je dostupnost a vzhled prodejny. (Kozel, 2011)

Vnímaná kvalita produktu (služby)

Jedná se o skutečnou míru uspokojení potřeb zákazníka. Týká se jak samotného produktu nebo služby, tak i doprovodných služeb, které souvisejí s jeho dostupností. Měří se zde kvalita produktů a služeb, srozumitelnost poskytovaných informací nebo dodatečné servisní služby. (Kozel, 2011)

Vnímaná hodnota

Vnímaná hodnota je poměrem ceny a vnímané kvality produktu či služby. Měří se zde hodnocení úrovně ceny s kvalitou poskytovaných služeb, ochota personálu nebo postavení na trhu vůči konkurenci. (Kozel, 2011)

Věrnost zákazníka

Věrnost neboli loajalita zákazníka je důsledkem pozitivní nerovnováhy mezi očekáváním zákazníka a výkonem. Důsledkem loajality je opakovaný nákup nebo cenová tolerance. Měří se zde cenová citlivost a pravděpodobnost opakovaného nákupu. (Kozel, 2011)

Stížnosti zákazníka

Stížnosti vznikají z důvodu nesouladu mezi skutečností a požadavky zákazníka. Možnými měřitelnými proměnnými jsou zde počet stížností, ochota vyřízení stížností, rychlost vyřízení a spokojenost s vyřízením stížností. (Kozel, 2011)

Spokojenost zákazníka

Celková spokojenost je subjektivní pocit člověka, který je ovlivněn mnoha faktory. Bývá označován jako naplnění očekávání, která jsou podmíněna zkušenostmi, informacemi,

prostředím a osobností. Možnými měřitelnými proměnnými jsou celkové uspokojení potřeb nebo spokojenost s jednáním zaměstnanců. (Kozel, 2011)

2.3.2 Metody měření spokojenosti

Pro měření spokojenosti zákazníků lze použít mnoho metod. Mezi nejvíce používané metody patří:

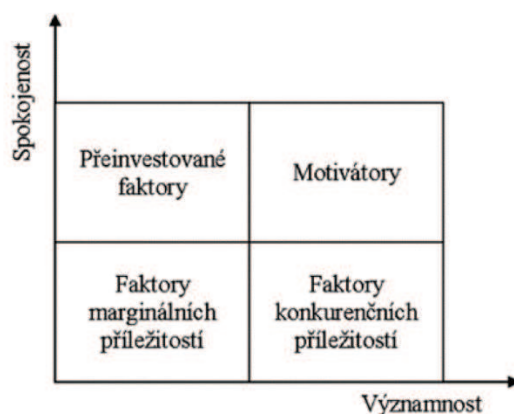
a) metoda měření pomocí vnímaných diferencí

Při této metodě je zákazník dotazován na rozdíl mezi očekávaným a reálným výsledkem. Zákazníci posuzují jednotlivé faktory, které si stanovila daná společnost. Tyto faktory jsou hodnoceny na škále, kterou si společnost stanovila a slovně popsala. Vše je znázorněno v hodnotícím listu, který obsahuje několik úrovní. Na základě odpovědí zákazníků je stanovena tzv. „zóna tolerance“, která vyjadřuje rozpětí mezi očekávanou a nepřijatelnou úrovní, ve které zákazník očekával úroveň poskytované služby. Úrovně pro měření spokojenosti metodou vnímaných diferencí se definují na:

- nepřijatelnou úroveň faktorů, což je úroveň, která vyvolá stížnost zákazníka, sníží image poskytovatele, a v budoucnosti vede k jeho změně,
- očekávanou úroveň faktorů, což je úroveň, která je optimální v oblasti kvality služeb, tuto úroveň zákazník očekává při zadané cenové hladině,
- vnímanou úroveň faktorů, která je vnímána zákazníkem při využívání služeb a
- priority zlepšení, což je prioritní posun vnímané úrovně u vybraných faktorů k vyšším úrovním. (Spáčil, 2001)

b) poziční mapa podle spokojenosti a významnosti

Při této metodě je vytvořena hodnotící škála pro hodnocení spokojenosti a pro hodnocení významnosti jednotlivých faktorů. Zákazník poté posuzuje nejen svou spokojenost (nebo nespokojenost), ale i jak významné jsou pro něho jednotlivé faktory. Na základě vyhodnocených údajů je sestavena poziční mapa, která se skládá ze čtyř kvadrantů. Těmito kvadranty jsou přeinvestované faktory, motivátory, faktory marginálních příležitostí a faktory konkurenčních příležitostí. V grafickém znázornění je spokojenost hodnocena od nespokojenosti po úplnou spokojenost a významnost od největší významnosti po nejnižší významnost. Nejdůležitějším kvadrantem, který by firma neměla opomíjet, je kvadrant faktory konkurenčních příležitostí, kdy zákazníci hodnotí faktor jako velmi významný, ale nejsou s ním spokojeni. (Spáčil, 2001)



Obr. 2.4 Poziciční mapa dle spokojenosti a významnosti

Zdroj: Spáčil, 2001, str. 41

Kvadrant přeinvestované faktory se vyznačuje vysokou spokojeností, ale relativně nízkou významností. Motivátory jsou typické vysokou spokojeností a relativně vysokou významností, faktory marginálních příležitostí se vyznačují nízkou spokojeností a relativně nízkou významností a faktory konkurenčních příležitostí značí nízkou spokojenost a relativně vysokou významnost. (Ostrožná, 2014)

c) metoda satisfakčních pyramid

Při této metodě jsou faktory posuzovány v rámci hierarchizovaných úrovní. Tato metoda vychází z předpokladu, že hodnocení spokojenosti na vyšší úrovni je ovlivňováno spokojeností s faktory na nižší úrovni. Dílčí spokojenost má tedy zásadní vliv na celkovou spokojenost. (Ostrožná, 2014)

Dotazování je nejvíce používaná metoda měření spokojenosti, kde sběr dat probíhá pomocí sbírání odpovědí od respondentů. Výzkumník dostane informace o názorech, preferencích nebo znalostech. Pro každý jednotlivý typ výzkumu je důležité vybrat nejvhodnější typ dotazování. Musí být zváženy výhody a nevýhody jednotlivých forem dotazování. (Kozel, 2011)

Měření spokojenosti se nejčastěji provádí pomocí dotazníků, kde jsou zaznamenávány jednotlivé spokojenosti do posuzovací stupnice neboli škály. Výsledky měření jsou tím přesnější, čím širší je rozpětí škály a lze také lépe pozorovat rozdíly ve spokojenosti. (Farris, 2010)

Dotazník plní funkci základního nástroje dotazování a zahrnuje otázky, které jsou předkládány respondentovi. Je velice důležité nadefinovat pořadí otázek a formulaci tak, aby odpovědi skutečně přispívaly ke zjištění daného cíle. Dotazník je proto nutné vypracovat pečlivě a před zahájením výzkumu otestovat. (Kozel, 2011)

Existuje široké rozdělení forem otázek. V marketingovém výzkumu jsou rozlišovány otázky otevřené a uzavřené.

Uzavřené otázky nabízí volbu odpovědi z předem připravených variant. Pokud možno by se zde vždy měla objevovat odpověď „nevím“. Vyhodnocování otevřených otázek je složitější, ale často účelné.

3 Charakteristika společnosti SNĚŽNÍK, a.s.

V této kapitole je obsažen popis prostředí společnosti Relax and sport resort Dolní Morava pomocí vlivů makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Popis společnosti je proveden na základě marketingového mixu služeb.

3.1 Charakteristika makroprostředí

Makroprostředí je takové prostředí, které firma nemůže ovlivnit vůbec nebo jen velice obtížně. Obsahuje vlivy a situace, které na firmu působí zevnějšku. Makroprostředí je souborem hrozeb a příležitostí, které se mění v průběhu času. Smyslem analýzy makroprostředí je správně vyhodnotit současnou situaci a navrhnout způsob, jakým by společnost mohla nejlépe využít makroekonomické příležitosti, a jakým způsobem by se mohla nejlépe vyhnout makroekonomickým hrozbám. Důležitou součástí analýzy je také identifikace budoucího vývoje trhu a nastupujících trendů. Základní členění makroprostředí charakterizoval Kotler (2007), podle kterého je celkové prostředí rozděleno do šesti hlavních prostředí:

- a) demografické,
- b) ekonomické,
- c) přírodní,
- d) technologické,
- e) politické,
- f) kulturní. (Kotler, 2007)

Jednotlivé oblasti makroprostředí jsou dále blíže specifikovány v šesti podkapitolách, které se již konkrétně zabývají vybraným horským střediskem.

3.1.1 Demografické prostředí

Jelikož většina návštěvníků navštěvuje resort v rámci více dní, není společnost závislá pouze na návštěvnících, pocházejících z Pardubického kraje, kde se nachází. Největší procento návštěvníků pochází z Jihomoravského kraje, dále pak z Olomouckého, Zlínského, Pardubického kraje a hlavního města Prahy. Důvodem je blízkost a snadná dostupnost střediska především z těchto krajů.

Snižující se počet obyvatel Pardubického kraje tedy nepůsobí zásadním způsobem na provoz střediska, jelikož návštěvníci jsou ochotni za kvalitní službou cestovat. Je ale potřeba

brát v potaz zvyšující se průměrný věk obyvatel České republiky, který lze pozorovat ve všech krajích České republiky.

Demografické vlivy působí na Relax and sport resort Dolní Morava, jelikož trhy jsou tvořeny lidmi. Jihomoravský kraj, ze kterého pochází nejvíce návštěvníků horského střediska, vykazuje podle Českého statistického úřadu zvyšující se počet obyvatel, který byl způsoben kladnou hodnotou přirozeného přírůstku obyvatelstva i geografickými přesuny mezi kraji. Na území Jihomoravského kraje na konci roku 2014 žilo 1,17 milionu obyvatel, během roku se počet zvýšil o 2 775 osob. Tento faktor působí na společnost velmi pozitivně, neboť zvyšuje kupní sílu obyvatelstva Jihomoravského kraje. Téměř třetina obyvatel žila v roce 2014 v krajském městě. Populace v kraji postupně stárne. Průměrný věk dosáhl 41,9 let a spolu se zbytkem České republiky se neustále zvyšuje. V Jihomoravském kraji se od roku 1991 zvýšil o celých 5,2 let. Postupně se zvyšuje nejen průměrný věk, ale i průměrný věk matky při narození dítěte, či průměrný věk lidí uzavírající sňatek. Stárnutí obyvatelstva má dopad na celkovou strukturu obyvatelstva, která se tímto mění. Společnost musí být připravena na změnu spotřebitelských zvyků a chování. (Český statistický úřad, 2016)

3.1.2 Ekonomické prostředí

Poptávku po službách společnosti ovlivňuje řada ekonomických faktorů. Mezi ty nejvíce zásadní patří průměrná hrubá měsíční mzda, nezaměstnanost, výše daní, fáze ekonomického cyklu, měnové kurzy a inflace.

Pro analýzu ekonomického prostředí byl vybrán Jihomoravský kraj, jelikož z tohoto kraje pochází nejvíce návštěvníků lyžařského střediska. Podle Českého statistického úřadu patřila míra ekonomické aktivity i přes meziroční pokles v roce 2014 k nejvyšším hodnotám posledních let. Podíl nezaměstnaných osob ke dni 31. 12. 2014 činil 8,3 %, počet dlouhodobě nezaměstnaných se zvyšoval. Průměrná hrubá mzda v kraji byla 26 116 Kč s nárůstem o 524 Kč z předchozího roku. Z celkového státního rozpočtu bylo investováno 21 % do služeb pro obyvatelstvo. Z těchto údajů lze usoudit, že kupní síla obyvatelstva je rostoucí. Situace hospodářství kraje se projevila oživením ekonomiky a reálným růstem objemu regionálního HDP. Celkové údaje nasvědčují příznivému ekonomickému vývoji Jihomoravského kraje, který se tak stává příznivým pro cílení marketingových aktivit.

3.1.3 Přírodní prostředí

Mezi přírodní prostředí patří přírodní zdroje, ale také ochrana životního prostředí. V případě lyžařského střediska hraje přírodní prostředí velice důležitou roli. Lyžařské

středisko se nachází v oblasti masivu Králického Sněžníku. Tato oblast je ustanovena jako národní přírodní rezervace (NPR). Horské středisko se nachází v bezprostřední blízkosti její hranice.

NPR Králický Sněžník se rozkládá v severovýchodní části Pardubického kraje a v severozápadní části Olomouckého kraje mezi obcemi Malá Morava, Velká Morava, Stříbrnice, Skelné a hranicí s Polskem. Byla vyhlášena rezervací v roce 1990 s celkovou rozlohou 1694,69 ha. Chráněné území leží v nadmořské výšce 800 – 1423,7 m nad mořem. Dominantou NPR je samotná hora Králický Sněžník (1423, 7 m), na které pramení řeka Morava. Název hory vyplývá z dlouhého zimního období, které panuje na vrcholu hory (sněhová pokrývka na vrcholu vydrží až 8 měsíců v roce). Na jižním svahu hory se nachází klín bezlesí, který byl vytvořen padajícími lavinami, které zde zabraňují vzniku lesa. (Sněžník, 2016)

Posláním rezervace je ochrana přirozených společenstev vázaných na geologický podklad a reliéf horského masivu Králický Sněžník. V chráněném území se vyskytují některé chráněné druhy rostlin (oměj šalamounek) a živočichů (myšivka horská). (Sněžník, 2016)

Specifickým živočišným druhem, který se nachází v oblasti NPR Králického Sněžníku, je chřástal polní. Jedná se o vzácný druh ptáka, který žije ve vysoké trávě a patří v celé Evropě k silně ubývajícím druhům. V roce 2004 byla v rámci jeho ochrany vyhlášena Ptačí oblast Králický Sněžník. Funkcí oblasti je zajištění podmínek pro zachování populací tohoto druhu. (Dolní Morava, 2016)

Lokalizace lyžařského střediska na tomto místě s sebou nese řadu výhod, ale i nevýhod. Klíčovým faktorem pro vysokou návštěvnost střediska je jeho umístění. Oblast Králického Sněžníku je známá pro své krásné přírodní prostředí, což je pro společnost velkou výhodou. Kromě lyžařského střediska, které je zasazené uprostřed přírody, nabízí oblast řadu přírodních atrakcí, které zvyšují celkový turistický ruch. Již řadu let je návštěvníky hojně navštěvována NPR Králický Sněžník spolu s pramenem řeky Moravy. Zákazníci jsou přitahováni přírodou a čistým vzduchem, který se v oblasti nachází. Tyto faktory přispívají ke zlepšení povědomí o lyžařském středisku a k vyšší celkové návštěvnosti.

Mezi nevýhody této lokalizace lze zařadit například legislativu České republiky, která zamezuje možnou výstavbu a rozšiřování střediska do oblasti NPR. Projevuje se to v podobě zákazu dalšího kácení stromů pro rozšiřování sjezdových tratí nebo tvorbu jiných atrakcí. Společnost musí respektovat mnoho nařízení, která mají za úkol chránit přírodní zdroje.

Dalším příkladem je regulace odebírané vody z řeky Moravy, která se používá pro technické (umělé) zasněžování. Vodoprávní úřad povoluje odběry na základě vodnatosti daného toku, v řece musí být zachováno tolik vody, kolik tam přirozeně teče 35 nejsušších dní v roce. Společnost má stanovený maximální odběr vody, který činí 80 litrů za sekundu. Regulace jsou z důvodu neohrožení některých druhů ryb, žijících v řece.

Aktuální počasí ve středisku je důležitým faktorem návštěvnosti. Společnost je závislá na dobrém počasí, které zajišťuje optimální podmínky pro nabízené služby. Bohužel tento faktor není společností ovlivnitelný. Středisko disponuje nejmodernější technikou, která dokáže zajistit optimální sněhové podmínky i v případě nedostatku sněhu. Extrémní výkyvy počasí mohou lyžařské středisko ohrozit. Společnost pro tyto případy zajišťuje návštěvníkům možnost vnitřního sportovního a kulturního vyžití.

Horské středisko dodržuje veškerá pravidla pro ochranu životního prostředí v dané oblasti. Turisté a zákazníci horského střediska jsou společností nabádáni, aby nerušili zvěř, neodhazovali odpadky do přírody a pohybovali se pouze po vyznačených turistických trasách. Společnost se snaží chovat zodpovědně vůči okolní krajině, protože si je vědoma toho, že přírodní prostředí je klíčovým nástrojem pro konkurenceschopnost v oblasti lyžařských středisek.

3.1.4 Technologické prostředí

Jedná se velmi dynamické prostředí, které se rychle mění. Technologické prostředí tvoří především současné trendy ve výzkumu a vývoji a rychlost technologických změn v oboru.

V oblasti horských středisek se jedná především o zasněžovací techniku, o techniku pro úpravu sněžných povrchů a systém lanových drah a vleků. Dalšími trendy jsou systémy evidence zákazníků, (které se využívají při opakované návštěvě a nákupu skipasu), nákup skipasu online a podpora stálých zákazníků formou klubové karty (Resort card).

Středisko Relax and sport resort Dolní Morava pro svůj provoz používá velké množství nejmodernějšího vybavení na úrovni světové špičky. Jedná se například o zasněžovací techniku, zavlažovací systémy a hydranty (které jsou umístěny po 200 metrech na okrajích sjezdových tratí). Celou techniku dodala společnost TechnoAlpin. Tato rakouská společnost působí již 40 let na trhu zasněžovacích systémů a dodává techniku do celého světa. Jedná se o spolehlivého výrobce, který zaručuje tu nejvyšší kvalitu sněhu při různých teplotách vzduchu. Relax and sport resort Dolní Morava disponuje na svých sjezdových

tratích čtyřiceti turbínovými (stacionárními) děly, dvaceti turbínovými děly, které jsou umístěny na otočných kloubech ve výšce a padesáti hydranty. (Technoalpin, 2016)

Pro úpravu sjezdových tratí používá horské středisko sněžné rolby od společnosti PistenBully, což je tradiční výrobce strojů pro úpravu sněžného povrchu. Společnost vlastní tři velké rolby typu 600, z toho 2 rolby jsou opatřeny navíjecím tažným systémem. Tento systém se používá pro úpravu černé (nejnáročnější) sjezdové tratě, která má vysoký sklon kopce. Pro menší úpravy používá společnost dvě sněžné rolby typu 400, kterými se upravuje snow Fun park a crossová trať. Sněžné rolby PistenBully jsou nejmodernějším strojem na současném trhu, mají šestiválcový motor značky Mercedes a váží 12,5 tuny. (Pistenbully, 2016)

Lanové dráhy horského střediska dodala firma Doppelmayr. Středisko disponuje dvěma čtyřmístnými lanovými dráhami s neodpojitelnými sedačkami a třemi lanovými vleky. Firma Doppelmayr je se svým šedesátiprocentním světovým podílem jedničkou na trhu lanových drah a vleků. Čtyřmístná sedačka lanové dráhy má kapacitu přepravy maximálně 2400 osob v hodině. Pohony lanových drah jsou situovány v dolní nebo horní stanici dráhy. Pro zvýšený komfort je při nástupu na dráhu nainstalován nástupní rozběhový pás. Pro garážování mimo sezónu je k dispozici promyšlený skladovací systém, který umožňuje stohování sedaček, čímž výrazně šetří prostor. Nejdůležitějším ukazatelem kvality lanových drah je jejich bezpečnost. Lanové dráhy Doppelmayr mají spolehlivá zabezpečovací zařízení a senzory, které trvale kontrolují provoz a v případě nebezpečí automaticky vypínají chod lanové dráhy. Technické vybavení dětského parku v podobě dětského posuvného pásu dodala společnost SunKid. Umožňuje pohodlnou přepravu nejmenších dětí, které ještě nemohou jet na lanové dráze nebo vleku. (Doppelmayr, 2016)

Mezi další technické vybavení horského střediska Relax and sport resort Dolní Morava patří dvě čtyřkolky se sněžnými pásy a jeden sněžný skútr značky Yamaha. Tyto prostředky slouží pro rychlou přepravu v rámci technické údržby.

Technické vybavení společnosti:

- 40 sněžných, turbínových, stacionárních děl typu TF 10,
- 20 sněžných, turbínových děl, na otočných kloubech, typu TF 10 Piano,
- 50 hydrantů, rozmístěných po 200 m, na všech sjezdových tratích,
- 3 sněžné rolby PistenBully 600 SCR (1 s navíjecím tažným systémem),
- 2 sněžné rolby PistenBully 400,

- 2 čtyřmístné lanové dráhy Doppelmayr Garaventa,
- 3 lanové vleky Doppelmayr,
- 2 čtyřkolky se sněžnými pásy,
- 1 sněžný skútr Yamaha (viz příloha 1).

Společnost disponuje elektronickým systémem evidence zákazníků, který slouží k nákupu a používání permanentek pro sjezdové tratě a opakovaným návštěvám střediska. Zákazníci mají možnost zakoupit permanentku online.

3.1.5 Politické prostředí

Kozák a Staňková (2008) definují politické prostředí jako soubor zákonů, vládní agentury a nátlakové skupiny, které ovlivňují a omezují jednotlivce, či různé organizace.

Společnost Sněžník a.s. musí respektovat zákony České republiky a její demokratické zřízení. Společnost je ovlivněna celkovou politikou vlády, regionální politikou vůči Pardubickému kraji a vyhláškami obce Dolní Morava, ve které se nachází. Vyhlášky se týkají například regulace odběru vody z řeky Moravy, bezpečnosti při provozu areálu a ochrany životního prostředí. Pardubický kraj i obec Dolní Morava umožňují společnosti příznivé podnikatelské prostředí, z důvodu snížení nezaměstnanosti a zvýšení cestovního ruchu v oblasti. Právě z důvodu zvýšení cestovního ruchu v oblasti získala společnost na výstavbu některých svých atrakcí finanční podporu ze strukturálních fondů Evropské unie, která podpořila celý projekt areálu.

3.1.6 Kulturní prostředí

Do faktorů kulturního prostředí jsou zahrnuty kulturní hodnoty společnosti jako manželství, rovnost všech lidí, náboženství, výchova dětí nebo způsob trávení volného času.

Kulturní prostředí vychází ze společnosti, ve které lidé vyrůstají. Tímto způsobem se formuje jejich pohled na svět a vztahy s okolím. Základní hodnoty jsou předávány z generace na generaci, od rodičů k dětem, následně posilovány školními a jinými institucemi, náboženstvím a firmami. (Kotler, 2007)

Trendy ve společnosti se neustále vyvíjejí a s nimi i životní styl lidí. Do popředí se dostává zdravý životní styl, který je tvořen zdravým stravováním a aktivním trávením volného času. Zákazníci preferují aktivní formu odpočinku doplněnou o relaxaci a zábavu.

Lyžařské středisko bylo přizpůsobeno všem základním hodnotám společnosti. Kromě sportovního využití pořádá v areálu i kulturní akce v podobě přednášek, koncertů, sportovních závodů (atraktivních pro diváky), večerních diskoték, jak pro dospělé, tak pro děti, teambuildingových aktivit nebo organizovaných výletů.

3.2 Charakteristika mezoprostředí

Mezoprostředí společnosti je charakteristické činiteli mikroprostředí, kterými jsou dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci a konkurenti. Jedná se o prostředí, které je společností pouze částečně ovlivnitelné. (Kotler, 2007)

3.2.1 Dodavatelé

Mezi dodavatele Relax and sport resortu Dolní Morava patří rakouské společnosti TechnoAlpin, Pistenbully, SunKid a Dopplmayr. Všechny společnosti, které dodávají technické prostředky, se současně starají o jejich pravidelnou údržbu.

Suroviny pro stravování dodávají lokální výrobci potravin především z nejbližšího města Králíky. Nápoje do střediska zajišťují společnosti Holba, Birell a Kofola. Oblečení pro lyžařskou školu dodává společnost Salomon a vybavení do lyžařské školy a půjčovny společnost Atomic.

3.2.2 Marketingoví zprostředkovatelé

Společnost doposud nevyužila služeb externích marketingových specialistů, jelikož disponuje interním marketingovým ředitelem od roku 2015, který zastupuje společnost po celý rok, tedy v zimním i letním provozu.

Teambuildingové aktivity a firemní programy jsou často zprostředkovány pomocí agentur, které se tímto zabývají. Relax and sport resort Dolní Morava spolupracuje především se společnostmi Gm5, Crazy bubbles a Gemare agency.

3.2.3 Zákazníci

Zákazníci Relax and sport resortu Dolní Morava jsou různorodí, jelikož aktivity horského střediska se odehrávají na B2B a B2C trzích. Společnost cílí na firmy, které do střediska přijíždějí, a na jednotlivce.

B2B trh

Na B2B trhu jsou marketingové aktivity cíleny na jiné společnosti, které resort navštěvují za účelem vzdělávání a zábavy. Horské středisko má vazbu na firmy sídlící v Brně, Praze či Olomouci a často pro ně pořádá vícedenní teambuildingové aktivity. Náplní bývají

sportovní programy, odborné přednášky a relaxační pobyty ve wellness centru. Tímto způsobem posiluje resort povědomí o horském středisku v městských oblastech a spolupráci s jinými společnostmi. Zprostředkování těchto aktivit probíhá zpravidla přímo s danou firmou nebo pomocí agentur, které se zabývají zprostředkování teambuildingových aktivit.

B2C trh

Větší zájem věnuje společnost B2C trhu, ze kterého získává větší příjem. V první řadě jsou návštěvníky horského střediska sportovně založení klienti, kteří přijíždí do střediska z důvodu lyžování a snowboardingu. Horské středisko poskytuje služby jak pro rekreační sportovce, tak pro náročné, pokročilé sportovce. Díky rozdílné obtížnosti sjezdových tratí uspokojuje rozdílné potřeby pro různě založené sportovce.

Horské středisko je zaměřeno na širokou veřejnost, návštěvníci proto nemusí navštěvovat středisko pouze ze sportovních důvodů. Středisko nabízí i jiné zážitkové aktivity, jako například Stezku v oblacích nebo relaxační aktivity ve formě wellness centra na hotelu Vista.

Klíčovými zákazníky a tedy cílovou skupinou jsou rodiny s dětmi. Společnost cílí na tuto skupinu návštěvníků všemi prostředky. Veškeré aktivity, které horské středisko nabízí, jsou přizpůsobeny pro návštěvu rodin s dětmi. Velkou roli hraje fungující lyžařská škola, která se stará po celý den o dětské návštěvníky, ale i o dospělé. Odpolední a večerní aktivity má na starosti tým animátorů, který se o děti stará v mnoha dětských koutcích.

Stálí zákazníci horského střediska mají možnost získat tzv. Resort card, což je klubová karta výhod. Na základě této karty mohou věrní zákazníci dostat slevu ve výši až 15 % na skipas a ostatní atrakce. Tímto způsobem se společnost snaží posílit věrnost a loajalitu zákazníků.

3.2.4 Konkurenti

Za přímé konkurenty lze považovat všechna obdobná horská střediska fungující na území České republiky. Největšími konkurenty jsou horská střediska, která jsou větší nebo svou velikostí dosahují Relax and sport resortu Dolní Morava. V pohoří Krkonoše jsou to například střediska Harrachov, Špindlerův mlýn a Pec pod Sněžkou. V pohoří Jeseníky jsou to střediska Červenohorské sedlo a Kouty nad Desnou, v Beskydech především horské středisko Bílá.

Za nepřímé konkurenty lze považovat společnosti nabízející jiné způsoby trávení volného času. Změnou preferencí životního stylu a trávení volného času by mohla nastat substituce sportovních a relaxačních aktivit, a tím by bylo horské středisko ohroženo.

3.2.5 Veřejnost

Pojem veřejnost znamená všechny organizace a osoby, které mají bez obchodní vazby s danou firmou (nebo jejím trhem) výrazný vliv na dosahování cílů. Trendem v této oblasti je rostoucí vliv sociálních komunit. Společnost by měla uskutečňovat kroky, které vytvářejí vztah se svou významnou veřejností v okolí nebo uvnitř firmy. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Relax and sport resort Dolní Morava využívá především masová média k tvorbě veřejného mínění a dobrého jména společnosti.

3.3 Charakteristika mikroprostředí

Mikroprostředí se skládá z takových faktorů, které může firma zcela ovlivnit svými aktivitami. Je velice důležité, aby firma znala své mikroprostředí, a aby s ním uměla úspěšně pracovat. (Kozák a Staňková, 2008).

Tato kapitola práce je z velké části vypracována na základě osobních zkušeností autorky diplomové práce.

Relax and sport resort Dolní Morava je horské sportovní středisko, které nabízí sportovní ale i relaxační vyžití. Návštěvníci si mohou vybrat z nabídky sportovních aktivit různých úrovní, mezi které patří především lyžování a snowboarding, ale také relaxační aktivity, jako například služby wellness centra či masáže. Horské středisko bylo otevřeno v roce 2011 a patří mezi nejmodernější střediska na území České republiky. V současné době je často vyhledávaným střediskem široké veřejnosti.

Logo společnosti Relax and sport resort Dolní Morava (viz obrázek 3.1) využívá počátečních písmen obce Dolní Morava, ve které se areál nachází. Počáteční velká písmena D a M jsou vzájemně propojeny a symbolizují vrcholy okolních kopců. V druhém písmeni jsou navíc kopečky písmene uspořádány za sebe takový způsobem, jako v realitě kopce hor. Logo je vyobrazeno v zelených barvách, které symbolizují svěžest, sportovní náladu a především přírodu.



Obr. 3.1 Logo společnosti Relax and sport resort Dolní Morava

zdroj: Dolní Morava, 2016

Sloganem společnosti je zvolání: „Hory zážitků...“ Tento slogan je používán na propagačních materiálech střediska jako například v resortním magazínu, na webových stránkách, na letácích, plakátech a v brožurách.

V diplomové práci je podrobně popsána koncepce „7P“, která rozšiřuje základní marketingový mix o další tři nástroje. Tato koncepce konkretizuje a představuje všechny kroky, které organizace dělá za účelem zvýšení poptávky po službě (produktu). (Janečková, Vašítková, 2001)

Marketingový mix služeb se skládá ze sedmi nástrojů (7P): produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place), marketingová komunikace (Promotion), lidé (People), procesy (Process) a materiální prostředí (Physical evidence).

3.3.1 Produkt

Produktem se rozumí vše, co společnost nabízí zákazníkům pro uspokojení jejich hmotných či nehmotných potřeb. Klíčovým prvkem určujícím rozdílnost produktů je jejich kvalita. (Vašítková, 2014)

V případě horského střediska je produktem služba. Jádrem produktu je poskytování sportovních a relaxačních služeb široké veřejnosti. Při poskytování služeb hraje kvalita významnou roli. Z tohoto důvodu by management střediska měl klást velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb, protože jedině tak má společnost šanci uspět na trhu a zvyšovat svou dobrou pověst.

„Jen to nejlepší, co můžeme udělat, jest pro naše zákazníky dosti dobré.“
(Laurin a Klement, 1914)

Horské středisko nabízí zákazníkům širokou škálu služeb, konkrétně to jsou: lyžařský areál, wellness centrum, lyžařská škola a půjčovna a několik atrakcí pro děti i dospělé.

Lyžařský areál

Stěžejní služba nabízená horským střediskem je provoz lyžařského areálu. Areál disponuje sedmi sjezdovými tratěmi, které se liší svojí náročností. Mezinárodně jsou nejméně náročné sjezdové tratě označovány modrou barvou, a jsou určeny pro začátečníky a rekreační lyžaře. Více náročné tratě pro již pokročilejší lyžaře jsou označovány červenou barvou. Nejnáročnější sjezdové tratě jsou označovány černou barvou, a jsou určeny pro velmi pokročilé lyžaře.

Areál disponuje třemi modrými tratěmi (Ondráš, Malý Slon a Velký Slon), třemi červenými tratěmi (Kamila, Sněžník B a Slamník) a jednou černou tratí (Sněžník A). Grafické znázornění je na obrázku 3.2. Ve středisku jsou dvě lanové dráhy se čtyřmístnými sedačkami, díky kterým jakou návštěvníci rychle a pohodlně dopravováni nahoru. K dispozici jsou také tradiční lyžařské vleky typu „poma“ nebo „kotva“ pro začínající lyžaře. Všechny sjezdové tratě jsou propojeny spojovacími cestami tak, aby návštěvníci mohli pohodlně přejíždět z jedné na druhou pouze na lyžích či snowboardu. Pro dětské návštěvníky je připraven dětský ski park Amálka, pro vyznavače freestylového lyžování a snowboardingu nabízí resort snow Fun park s osmi kovovými překážkami a sněhovými skoky. Nově je v resortu vybudovaná crossová trať na skicross a snowboardcross, což je sportovní disciplína, kterou proslavila na Olympijských hrách v Soči česká reprezentantka Eva Samková. Sjezdové tratě jsou v provozu každý den od 8.30 hodin do 16.00 hodin. Úprava tratí rolbami probíhá každý den od 16.00 hodin. Celková délka všech tratí je 9,5 km. Dopravu mezi jednotlivými tratěmi zajišťuje skibus areálu, který jezdí v hlavní sezóně každých 15 minut mezi jednotlivými nástupními stanicemi. Pro znázornění všech sjezdových tratí v resortu je níže přiložena mapa. (Dolní Morava, 2016)

Areál nabízí možnost zapojit se do projektu Czech Skipass. Jedná se o společný, celosezónní skipass (permanentku), který je možné uplatnit celkově v 19 velkých lyžařských areálech v České republice. (Dolní Morava, 2016)



Obr. 3.2 Mapa sjezdových tratí Relax and sport resortu Dolní Morava

Zdroj: Dolní Morava, 2016

Ubytování a stravování

Relax and Sport Resort Dolní Morava disponuje kromě sjezdových tratí i řadou hotelů, chat a restaurací. Návštěvníci mají možnost ubytovat se ve Wellness Hotelu Vista, který je ohodnocen čtyřmi hvězdičkami, a nabízí velké množství služeb. V tomto hotelu je umístěno wellness centrum, které mohou navštívit všichni zákazníci horského střediska. V rámci ubytování mají návštěvníci možnost využít dětské koutky a animační programy, které jsou k dispozici po celý den. O dětské návštěvníky se stará tým proškolených animátorů, kteří působí na Wellness hotelu Vista. Připraveny jsou zábavné programy pro děti různého věku.

V nabídce jsou dále horské chaty Marcelka, Slaměnka, chata U Slona a penzion Tereška. Všechna ubytovací zařízení spolu úzce spolupracují. Lze tedy říci, že ubytovací podmínky jsou obdobné, liší se pouze hotel Wellness Hotel Vista, který nabízí nejvyšší kvalitu.

Návštěvníci mají možnost navštívit restaurace, které spadají pod již zmíněné hotely. V případě ubytování mají možnost plné penze nebo polopenze. Návštěvníci, kteří nejsou ubytováni, mohou také navštívit většinu restaurací. Restaurace jsou v blízkosti sjezdových tratí, jsou proto snadno dostupné v průběhu lyžování.

Wellness centrum

Další významnou službou, kterou středisko nabízí, je wellness centrum nacházející se ve Wellness Hotelu Vista. Pro ubytované návštěvníky je volně dostupné kdykoliv v průběhu dne, ostatní návštěvníci mají možnost vstupu za poplatek. Wellness centrum nabízí tyto služby:

- plavecký bazén,
- sauna a ochlazovací bazének,
- pára,
- whirlpool,
- masáže,
- fit centrum,
- manikúra, pedikúra,
- skupinové cvičení.

Lyžařská škola a půjčovna

Služby lyžařské školy lze využít kterýkoliv den v týdnu, po celou sezónu. V nabídce je výuka lyžování a snowboardingu, individuálně nebo skupinově. Výuku zajišťuje horské středisko a je prováděna proškolenými instruktory lyžování a snowboardingu. Pro začínající lyžaře je výuka realizována v lyžařské školce, pro pokročilejší přímo na sjezdových tratích. Jedna výuková hodina trvá 55 minut, obvyklá celková doba jedné výukové lekce jsou dvě hodiny. V rámci lyžařské školy se pořádají dětské závody, u kterých nechybí maskot lyžařské školy Mamutík.

Středisko poskytuje možnost zapůjčení lyžařského a snowboardového vybavení pro děti i dospělé. Vybavení je zapůjčováno na několik hodin nebo dní. Návštěvníci mají možnost zapůjčit si celý lyžařský nebo snowboardový set, či pouze určitou část. V rámci lyžařské půjčovny je provozován základní technický servis lyží a snowboardů, který si návštěvníci mohou nechat udělat na počkání. Jedná se především o broušení hran lyží, voskování, mazání skluznic a optimální nastavování vázání na míru. V lyžařské půjčovně je možné zakoupit základní potřeby pro lyžaře jako například lyžařské brýle, čepice, rukavice, termosky, mapy a upomínkové předměty.

Atrakce

Horský areál nabízí kromě sportovního vyžití několik atrakcí. Atrakce jsou určeny pro širokou veřejnost bez rozdílu věku a v provozu jsou po celý rok. Tímto způsobem společnost podporuje turistický ruch mezi zákazníky, kteří nepřijíždí do horského střediska pouze ze sportovních důvodů.

Světovým stavebním unikátem se stala Stezka v Oblacích, která byla v resortu otevřena v prosinci roku 2015 (viz příloha 2). Stezka se nachází poblíž chaty Slaměnka v nadmořské výšce 1116 metrů nad mořem. Celková výška stezky je 55 metrů a návštěvníci se na vrchol pohodlně dostanou po dřevěné cestě. K cestě dolů je možné využít 101 metrů dlouhý nerezový tobogán s okýnky. Vrchol stezky nabízí nádherné výhledy na okolní krajinu. Zákazníci mohou spatřit celý masiv Králického Sněžníku, údolí řeky Moravy, hřeben Jeseníků, Suchý vrch a Krkonoše. Kromě zábavy nabízí stezka i informační tabule, které jsou umístěny po celé délce stezky. Návštěvníci se zde dozvědí zajímavosti o okolí, historii a mracích jako meteorologickém jevu. Návrh projektu pochází z dílny architekta Zdeňka Fránka, který v současnosti působí jako děkan Fakulty umění a architektury na Technické Univerzitě v Liberci. V minulosti působil jako pedagog také na VŠB - Technické Univerzitě v Ostravě. (Dolní Morava, 2016)

Dále mají zákazníci možnost navštívit bobovou dráhu, která je jednou z nejdelších a profilem nejzajímavějších bobových drah v České republice. Dráha je dlouhá více než kilometr a nachází se ve výšce šesti metrů. Jedná se o nejmodernější typ bezpečné bobové dráhy, která je v provozu po celý rok.

Mezi další atrakce patří noční osvětlená sáňkařská dráha, která je určena pro lyžaře i nelyžaře. Má délku 2,5 km a nachází se na zasněžených lesních cestách v okolí sjezdových tratí. Pro pohodlnou jízdu nahoru se saněmi je využívána lanová dráha.

Další atrakcí, kterou je možné navštívit v resortu je jízda sněžnou rolbou. Návštěvníci mají možnost hodinové jízdy přímo v kabině řidiče rolby PistenBully 400 nebo PistenBully 600. Tuto atrakci je možné využít každý den v 17 hodin.

Největší kulturní atrakcí pořádanou lyžařským areálem je tzv. „Adventure night“, což je noční lyžařská show organizovaná lyžařskou školou. Koná se každý týden a diváci zde mají možnost vidět světelné efekty, synchronizované lyžování, freestylové vystoupení (skoky na lyžích a snowboardu), ohňostroje, laserové efekty, synchronizované lyžování (demo jízdy), taneční vystoupení, představení horské služby a jiné. Tato divácká show se těší velké oblibě. Produktovým partnerem Adventure night je firma Salomon, které obléká aktéry představení.

Akce se pořádá již třetím rokem a tvoří konkurenční výhodu společnosti, jelikož je v České republice jediná svého druhu. (viz příloha č. 3)

3.3.2 Cena

Jelikož se jedná o nové a moderní středisko, je cena nabízených služeb vyšší. Cena odpovídá nabízené kvalitě a také ceně technických přístrojů v areálu. Návštěvníci mají možnost cenové volby, co se týče ubytování a stravování. Cena sjezdových tratí a doprovodných služeb je ale stálá pro všechny. Společnost má sestavený ceník jednotlivých služeb, který je uvedený v příloze 4.

Cenová diferenciace spočívá v rozdělení hlavní a vedlejší sezóny. Pro hlavní sezónu v období od 12. 12. 2015 do 31. 3. 2016 platí ceny uvedené v ceníku, ve vedlejší sezóně platí sleva 20 %. Děti mohou uplatnit slevu od 0 do 6 let věku. Pro skupiny a oddíly lze uplatnit slevu 10 – 20 %. Při předložení Resort card mají zákazníci nárok na slevu 10 % při nákupu na místě a 15 % při nákupu online.

3.3.3 Distribuce

Vzhledem k tomu, že je služba prováděna přímo v místě horského střediska, není nutné zprostředkovávat dodávku k zákazníkovi.

Distribuci a údržbu technických přístrojů nezbytných pro vykonávání služby zajišťují společnosti, které dodávají technické vybavení do resortu.

3.3.4 Marketingová komunikace

Horské středisko komunikuje se svými zákazníky prostřednictvím plakátů a letáků v blízkosti střediska, které informují o aktuálním dění ve středisku (viz příloha 3). Plakáty jsou rozvěšeny na smluvených místech s vysokou koncentrací turistů.

PR aktivitu zajišťuje magazín resortu Dolní Morava s názvem sloganu společnosti: „Hory zážitků...“ Magazín vychází jednou za pololetí a je volně dostupný v hotelích a restauracích. Obsahuje informace o aktuálním dění v resortu, soutěže o pobyty, kalendář resortních akcí, rozhovory a důležité kontakty.

Resort často komunikuje prostřednictvím médií. Obchodní ředitel Mgr. Martin Palán vystoupil v roce 2012 ve Snídani s Novou (TV Nova), kde propagoval tehdy nově otevřené horské středisko.

Další zmínku o resortu je možno zaznamenat na televizní stanici ČT SPORT. Relax and sport resort Dolní Morava je každým rokem účastníkem reality show s názvem S ČT

SPORT na vrchol. Tato unikátní lyžařská reality show je pořádána Českou televizí ve spolupráci se Svazem lyžařů ČR. V této reality show soutěží rekreační lyžaři v závodech slalomu pořádaným několika resorty. V roce 2014 se zúčastnilo zhruba 10 000 amatérských závodníků. Relax and sport resort Dolní Morava je již tradičním účastníkem, dnes již páté série lyžařských závodů. Výhrou je pobyt na soustředění české lyžařské reprezentace a pohled do zákulisí hvězd světového poháru. Tento pořad se těší velké oblibě a je cennou propagací horského střediska. (Česká televize, 2016)

Zmínku o horském středisku je také možno zaznamenat v cestovatelském magazínu Toulavá Kamera (ČT 1) a na rádiu Impuls. V neposlední řadě se Relax and sport resort Dolní Morava objevil v krátkém pořadu Zimní inspektor TV NOVA, který udává pravidelné hodnocení horských středisek podle mnoha kritérií. Relax and sport resort Dolní Morava získal v pořadu zimní inspektor „zlatou medaili“. (TV Nova, 2016)

Komunikaci prostřednictvím PR článků v časopisech lze nalézt v publikacích: Žena a život (srpen 2015), L'amour (červenec-srpen 2015), Miminko (září 2015), Právo, magazín Víkend (červenec 2015) a For Golf (srpen 2015). Mezi internetová média můžeme zařadit server iDnes.cz (květen 2015) a Novinky.cz, kde byla několikrát propagována nově otevřená Stezka v oblacích.

Horské středisko má několik partnerů, kteří sponzorují jeho aktivity. Jedná se o firmu Specialized, která se zabývá výrobou horských a silničních kol. Tato firma dodává horská kola do půjčovny, která je v provozu v letním období. Dalším partnerem je rádio Impuls. Prostřednictvím této rádiové stanice je prováděna marketingová komunikace společnosti. Dále podporuje horské středisko firma Salomon, která dodává oblečení pro lyžařské a snowboardové instruktory, a je partnerem Adventure night. Mezi další partnery patří společnosti Birell, Kofola, Atomic a autocentrum Barth.

3.3.5 Lidé

Společnost zaměstnává velké množství zaměstnanců rozdílných profesí. Celkově společnost čítá 300 stálých zaměstnanců a přibližně 100 sezónních zaměstnanců (instruktoři lyžování a snowboardingu, zasněžovači, rolbaři).

Koncepční zaměstnanci jsou takoví zaměstnanci, kteří ovlivňují prvky marketingové strategie, ale jen zřídka se dostávají do kontaktu se zákazníkem. V horském středisku tuto skupinu zaměstnanců tvoří generální ředitel, obchodní ředitel a dílčí manažeři pro jednotlivé úseky. (Payne, 1996)

Podpůrní zaměstnanci jsou takoví zaměstnanci, kteří nemají pravidelný kontakt se zákazníky, ani se nepodílejí na marketingových činnostech. Jejich podpora ale významně ovlivňuje chod společnosti. V horském středisku se jedná například o kuchaře, úklidový personál a technické pracovníky (společnost disponuje řadou externích pracovníků starajících se o servisní práce strojů a technického vybavení). (Payne, 1996)

Velice důležitým faktorem jsou obsluhující zákazníci, kteří přichází do kontaktu se zákazníkem nejčastěji. Jedná se o obsluhu v horských chatách, čišníky, vlekaře, prodáváče skipasů atd. Společnost by měla klást důraz na kvalitu těchto pracovníků, kteří vytvářejí celkovou image společnosti a výrazně ovlivňují spokojenost zákazníků.

3.3.6 Materiální prostředí

Horské středisko se nachází na adrese Velká Morava 46, 561 69 Dolní Morava, okres Ústí nad Orlicí, Česká republika. Sídlo a fakturační adresa společnosti je SNĚŽNÍK, a.s., Gajdošova 4392/7, 615 00 Brno - Židenice.

Mezi základní provozní prostředky patří sedm sjezdových tratí různých úrovní, které jsou vybaveny dvěma čtyřmístnými lanovkami pro dopravu na vrchol kopců, dvěma vleky typu „poma“ a jedním vlekem typu „kotva“. Sjezdové tratě jsou vybaveny 60 sněžnými děly a 50 hydranty. Součástí je zavlažovací systém. Sjezdové tratě jsou zabezpečeny pěnovými zábranami a bezpečnostními sítěmi pro případ vyjetí lyžaře z tratě. Resort disponuje třemi sněžnými rolbami, které se používají pro úpravu povrchu lyžařských tratí.

Dětský ski park Amálka je vybaven posuvným pásem pro nejmenší děti, který pohodlně dopravuje i ty nejmenší děti nahoru na kopec. Dále se v dětském areálu nachází dětský kolotoč, pro výuku dětského lyžování, dětská pěnová zvířátka, dětský nafukovací skákací hrad a trampolína. K dětskému areálu patří zázemí s toaletami a vnitřní dětský koutek. Lyžařští instruktoři pracující v dětském parku zde mají možnost použít zaměstnanecké toalety a sprchový kout.

Součástí materiálního prostředí je několik typů ubytovacích zařízení s restauracemi a Après Ski Kulaté peklo, který funguje jako denní bar pro návštěvníky a noční bar s diskotékou.

3.3.7 Procesy

Provozní doba sjezdových tratí, lanovek a vleků se liší dle sezóny. V hlavní lyžařské sezóně, která trvá v období od 12. prosince do 31. března, jsou sjezdové tratě otevřeny každý

den od 8.30 hodin do 16.00 hodin. Stejně tak Stezka v oblacích je otevřena každý den od 10.00 hodin do 16.00 hodin, bobová dráha také každý den od 10.00 hodin do 20.00 hodin. Horské hotely jsou v provozu nepřetržitě po celý rok.

V případě, že se zákazníci chtějí ubytovat v horském středisku, je nutná předchozí rezervace. V případě, že chtějí využít pouze sjezdových tratí, restaurací nebo jiných atrakcí, není objednávka nutná a lze zakoupit vstupenku nebo permanentku až v místě střediska.

Od roku 2013 je možnost zakoupit si jakýkoliv skipas (nebo vyřídít Resort card) online na webových stránkách www.dolnimorava.cz. Tento způsob nákupu předchází vytváření front při nákupu a usnadňuje celkovou návštěvu střediska.

Proces návštěvy horského střediska začíná nákupem skipasu (online nebo na místě), kde musí zákazník složit vratnou zálohu za přenosnou kartu s čipem, která činí 100 Kč. Poté zákazník používá sjezdové tratě po dobu platnosti skipasu. Při navrácení skipasu je mu vrácena záloha 100 Kč za kartu. Pro použití bobové dráhy, Stezky v oblacích a sáňkařské dráhy si zákazník zakoupí jednorázovou permanentku, kterou uplatní při vstupu na atrakci. Pro návštěvu restauračních zařízení a wellness centra není nutná předchozí rezervace, zákazníci jsou obslouženi na místě. V případě, že se zákazníci chtějí ubytovat ve Wellness hotelu Vista nebo na horských chatách, je nutná předchozí telefonická nebo online rezervace.

4 Metodika sběru dat

Pro provedení marketingového výzkumu je nutné stanovit postupy a metody, které budou při výzkumu použity. V následující kapitole jsou tyto postupy a metody blíže popsány. Marketingový výzkum se skládá ze dvou fází. Přípravná fáze obsahuje sběr primárních dat formou dotazníkového šetření. V realizační fázi jsou získaná data analyzována a aplikována. Přípravná fáze je nezbytná pro provedení realizační fáze.

4.1 Přípravná fáze

Hlavním předmětem marketingového výzkumu není pouze sběr dat, jak by si mnozí zadavatelé výzkumu mohli myslet. Ve skutečnosti se jedná o komplexnější a časově náročnější proces, který se skládá z více částí. (Kozel, 2011)

Přípravná fáze je důležitá pro realizaci marketingového výzkumu a skládá se z definování problému, specifikace cíle a výzkumného plánu.

4.1.1 Definování problému

Pro to, aby společnost uspěla v dnešním konkurenčním prostředí, se musí snažit diferencovat od ostatních společností. Nejefektivnějším způsobem je poskytování kvalitních a co nejlepších služeb na trhu. Výsledkem je spokojený zákazník, který šíří pozitivní povědomí o společnosti a nepřemýšlí o konkurenci. Dosažení vztahu mezi společností a zákazníkem je tedy cílem každé společnosti.

Efektivním způsobem, jak změřit kvalitu nabízených služeb, je zjistit spokojenost či nespokojenost zákazníků.

Společnost Sněžník a.s. si přeje zjistit spokojenost svých zákazníků, a tím zlepšit celkovou kvalitu svých služeb. Zjištění nedostatků mezi jednotlivými službami přispěje ke zlepšení celkové spokojenosti zákazníků, odstraní nedostatky a posílí konkurenceschopnost společnosti. Ve společnosti Sněžník a.s. doposud nebyla zjišťována spokojenost zákazníků, proto je tato společnost vhodná pro provedení výzkumu.

4.1.2 Definování cíle

Cílem marketingového výzkumu je zjistit spokojenost zákazníků horského střediska Relax and sport resort Dolní Morava. Výzkum je zaměřen jak na klíčové služby, tak na doprovodné služby. Cílem je zjistit, s jakými službami jsou klienti spokojeni, s jakými naopak nespokojeni a jestli jsou ochotni horské středisko někomu doporučit. Dílčími cíli bylo zjistit spokojenost se službami v ubytovacích zařízeních poskytovaných horských střediskem.

Na základě zjištěných výsledků budou horskému středisku navržena doporučení, která budou mít za cíl zlepšit služby, se kterými zákazníci nebyli spokojeni a zvýšit tak celkovou spokojenost a loajalitu zákazníků.

4.1.3 Typy dat

V diplomové práci bylo využito jak primárních, tak i sekundárních dat. Primární data byla získána pomocí marketingového výzkumu, formou osobního dotazování. Nástrojem dotazování byl písemný dotazník, obsahující 15 otázek. (viz příloha č. 5)

Mezi sekundární data patřily informace získané od zaměstnanců podniku, z internetových stránek společnosti, z internetových stránek jednotlivých médií a z magazínu horského střediska. Dále potom studiem odborné literatury zabývající se danou problematikou. Všechny odborné zdroje jsou uvedeny na konci diplomové práce v seznamu odborné literatury.

4.1.4 Struktura a velikost výběrového souboru

Volba správného výběrového souboru je velice důležitá. Musí být vybrán takovým způsobem, aby byla zaručena reprezentativnost vzorku dotazovaných.

Základním souborem jsou návštěvníci horského střediska Relax and sport resort Dolní Morava, kteří navštívili horské středisko v průběhu zimní sezóny roku 2016, a mohou tedy poskytnout aktuální informace k tématice. Respondenti se pohybovali ve věkovém rozmezí 15 – 70 let. Výběr respondentů probíhal na základě kvótního výběru.

Plánovaný výběrový soubor činil 150 respondentů, z toho 75 mužů a 75 žen. Všichni respondenti byli návštěvníci horského střediska Relax and sport resort Dolní Morava. Respondenti byli dále tříděni podle pohlaví, věku, místa bydliště a průměrného příjmu.

4.1.5 Časový harmonogram

V tabulce 4.1 níže je uveden časový harmonogram znázorňující dílčí části diplomové práce. Harmonogram je rozdělen do jednotlivých měsíců a obsahuje období od listopadu do dubna roku 2016.

Činnost	Listopad 2015	Prosinec 2015	Leden 2016	Únor 2016	Březen 2016	Duben 2016
Volba tématu	X					
Teoretická východiska		X				
Charakteristika společnosti			X			
Plán výzkumu			X			
Tvorba dotazníků				X		
Pilotáž				X		
Sběr dat				X		
Zpracování a analýza					X	
Návrhy a doporučení						X

Tab. 4.1 Časový harmonogram diplomové práce

4.1.6 Rozpočet

Rozpočet zahrnuje všechny výdaje spojené s vyhledáváním respondentů a tiskem dotazníků. Pro dotazníkové šetření bylo nutné vytisknout celkově 160 ks dvoustránkových dotazníků. 150 ks dotazníků bylo použito pro respondenty, 10 ks dotazníků bylo použito pro pilotáž. Náklady na tisk činily 2 Kč za 1 A4. Celková částka za tisk tedy činila 640 Kč. Náklady za dopravu do horského střediska činily 420 Kč. Celkový rozpočet byl tedy 1060 Kč.

4.1.7 Pilotáž

Před provedením samotného výzkumu na základním souboru byla provedena pilotáž na 10 zkušebních respondentech, kteří byli sestaveni hlavně z rodinných příslušníků. Dotazník se ukázal být bez problému, dané otázky byly pochopeny, respondenti chápali logickou návaznost a celkově vyhodnotili dotazník jako srozumitelný.

Díky pilotáži byl dotazník vyhodnocen jako vhodný ke spuštění dotazování respondentů.

4.2 Realizační fáze

Realizační fáze byla provedena na základě přípravné fáze, která je pro její vykonání nezbytná.

4.2.1 Sběr dat

Sběr dat byl proveden pomocí dotazníku, a to přímo v místě horského střediska Relax and sport resort Dolní Morava. Respondenti byli osloveni v rámci celého resortu, především pak ve Wellness Hotelu Vista, kde je koncentrace zákazníků nejvyšší.

Aby byla zabezpečena dostačující reprezentativnost získaných dat, byli respondenti osloveni na základě plánované struktury vzorku, a to formou osobního dotazování. Výzkum proběhl v měsíci únoru, kdy je návštěvnost horského střediska nejvyšší. Celkově bylo sesbíráno 150 řádně vyplněných dotazníků. Tímto byl naplněn plán přípravné fáze sběru dat.

Sběr dat probíhal kvantitativní metodou, a to konkrétně formou osobního dotazování. Výhodou této metody je přímý kontakt s respondenty a existence relevantní zpětné vazby. Výzkum byl prováděn samotným tvůrcem této diplomové práce. Po sesbírání dotazníků byla následně provedena kontrola úplnosti vyplněných odpovědí v dotaznících.

4.2.2 Zpracování a analýza údajů

Z dat získaných dotazníkovým šetřením byla vytvořena datová matice, pomocí programu Microsoft Excel. Pro ulehčení provedení statistických analýz byl v programu SPSS každé odpovědi přiřazen kód. Následně byly jednotlivé tematické otázky tříděny dle demografických údajů – pohlaví, věku, přibližného měsíčního příjmu, ekonomického statusu a místa bydliště.

Mezi statistické analýzy, které byly použity v analytické části této práci, patří korelační analýza, která byla použita za pomoci Spearmanova korelačního koeficientu, t-test pro dvě nezávislé skupiny a test analýzy rozptylu (ANOVA).

Výsledky spokojenosti byly vyjádřeny mimo jiné také procentuálně a to pomocí přepočtu podle následujícího vzorce:

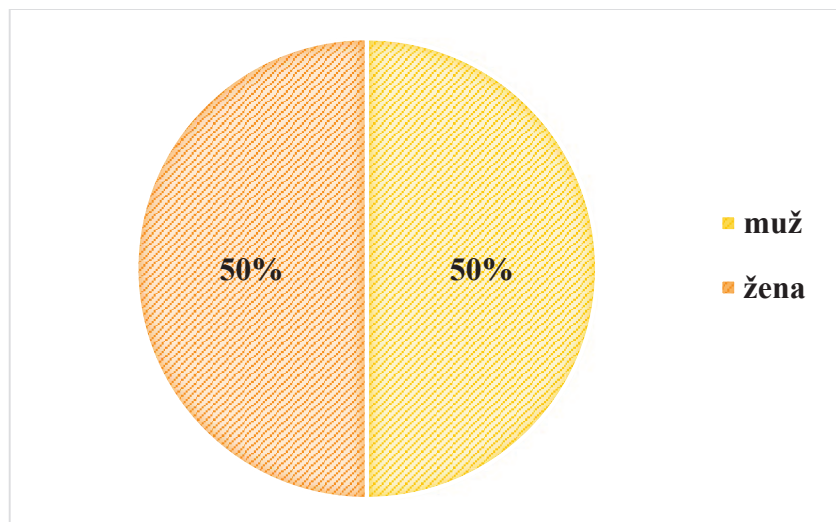
$$1 - \frac{[(n-1)-(n-x)]}{(n-1)}, (2)$$

kde za n je dosazen počet možností výběru (škála) a za x průměrná hodnota spokojenosti s daným faktorem. Dle tohoto vzorce byly jednotlivé faktory přepočítány a vyjádřeny procentuálně v grafech a tabulkách níže. Procentuální vyjádření slouží k lepšímu znázornění spokojenosti zákazníků.

4.2.3 Struktura respondentů

a) Pohlaví

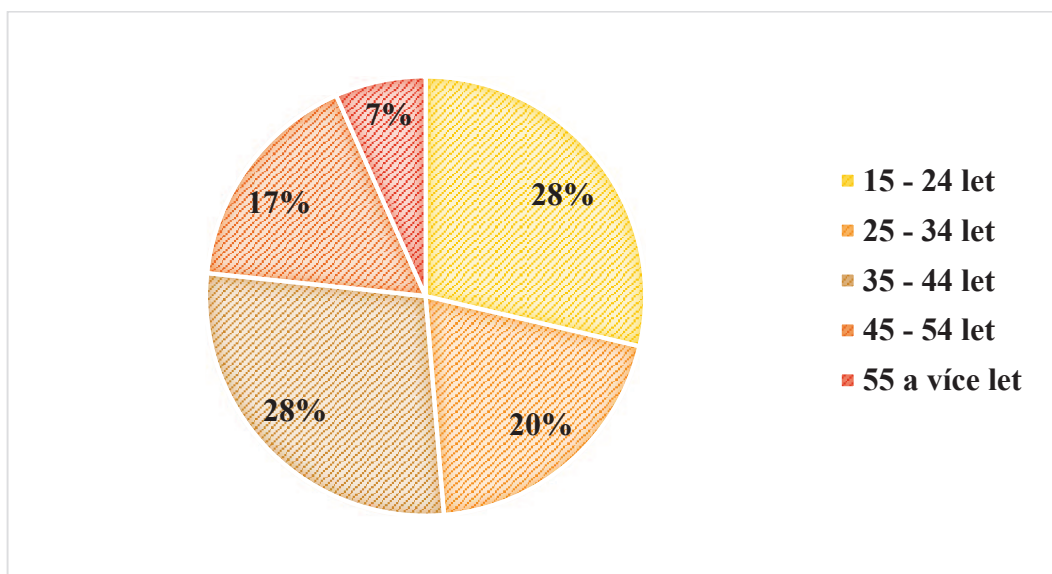
Celkový počet dotázaných činil 150 respondentů. Plánovaná struktura byla dodržena a výběrový soubor tedy tvoří 75 mužů a 75 žen, jak je znázorněno na obrázku 4.1.



Obr. 4.1 Výběrový vzorek respondentů dle pohlaví

b) Věkové složení

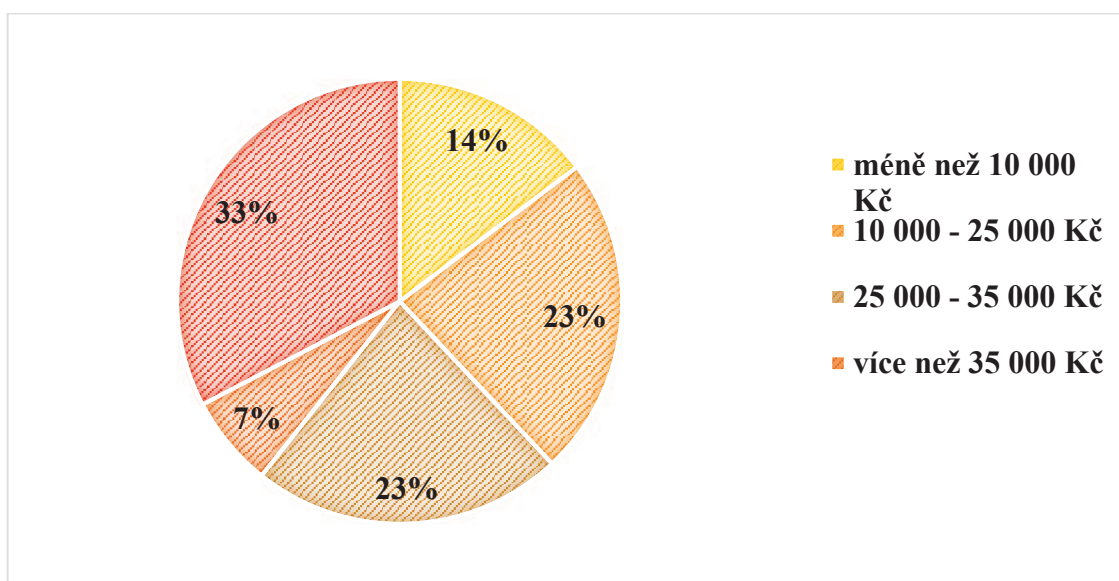
Věkové složení respondentů je různorodé, zastoupeny jsou všechny věkové skupiny. Šetření čítá 43 dotázaných ve věkové kategorii 15 – 24 let, 30 dotázaných ve věkové kategorii 25 – 34 let, 42 dotázaných ve věkové kategorii 35 – 44 let, 25 dotázaných v kategorii 45 – 54 let a 10 dotázaných starších 55 let (viz obrázek 4.2).



Obr. 4.2 Výběrový vzorek respondentů dle věkového složení

c) Přibližný hrubý měsíční příjem

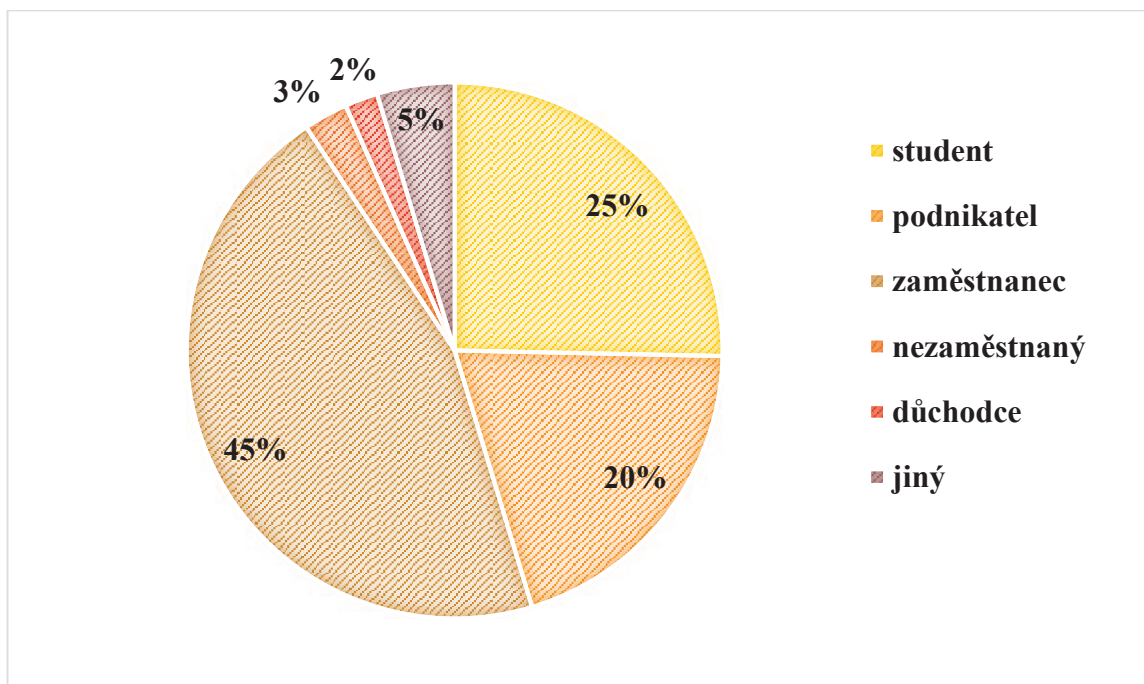
Složení respondentů na základě hrubého měsíčního příjmu čítalo 14 % dotázaných s příjmem nižším než 10 000 Kč, dále 23 % dotázaných s hrubým měsíčním příjmem v rozmezí mezi 10 000 – 25 000 Kč, 23 % dotázaných v rozmezí mezi 25 000 – 35 000 Kč a 7 % dotázaných s příjmem vyšším než 35 000 Kč. Celých 33 % respondentů si nepřálo odpovědět na otázku hrubého měsíčního příjmu, a tudíž označili možnost „nepřeji si odpovědět“. Přibližný hrubý měsíční příjem respondentů je zobrazen na obrázku 4.3 níže.



Obr. 4.3 Výběrový vzorek respondentů dle přibližného hrubého měsíčního příjmu

d) Ekonomický status

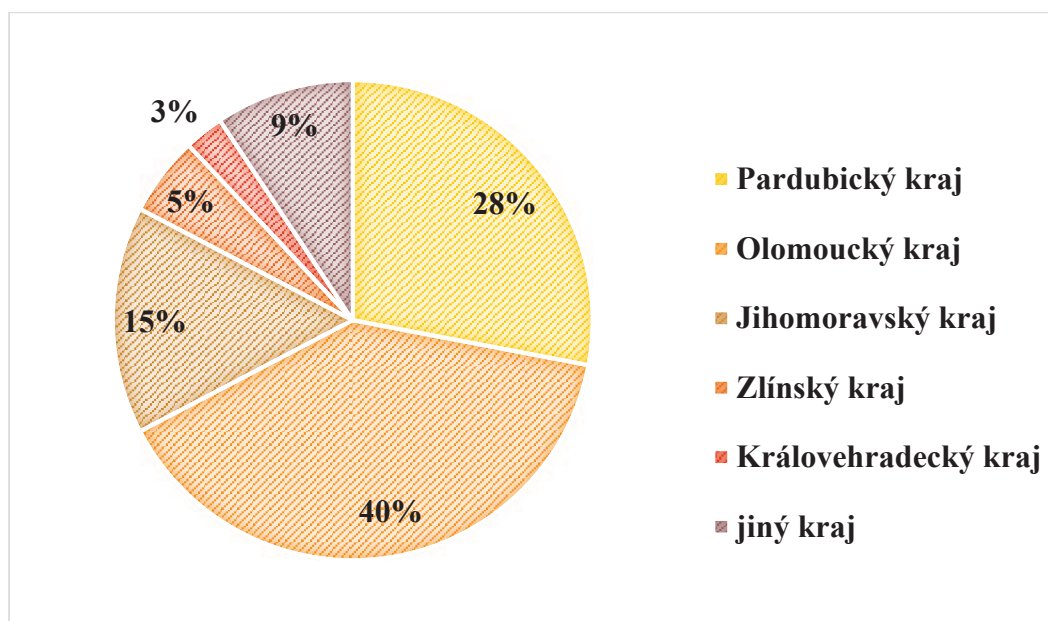
Složení respondentů na základě ekonomického statusu čítalo 25 % respondentů se statusem student, 20 % respondentů v kategorii podnikatel, 45 % respondentů se statusem zaměstnanec, 3 % respondentů v kategorii nezaměstnaný, 2 % respondentů v kategorii důchodce a 5 % respondentů v kategorii jiný. Do kategorie jiný lze zařadit především ženy na mateřské dovolené (viz obrázek 4.4).



Obr. 4.4 Výběrový vzorek respondentů dle ekonomického statusu

e) Současné bydliště

V poslední části byli respondenti tříděni dle jejich současného bydliště, což je zobrazeno na obrázku 4.5. Celých 28 % respondentů uvedlo Pardubický kraj, 40 % respondentů Olomoucký kraj, 15 % respondentů Jihomoravský kraj, 5 % respondentů Zlínský kraj, 3 % respondentů Královéhradecký kraj a 9 % respondentů uvedlo kraj jiný. Mezi jiné kraje uvedené respondenty patří například kraj Vysočina.



Obr. 4.5 Výběrový vzorek respondentů dle současného bydliště.

5 Analýza výsledků výzkumu

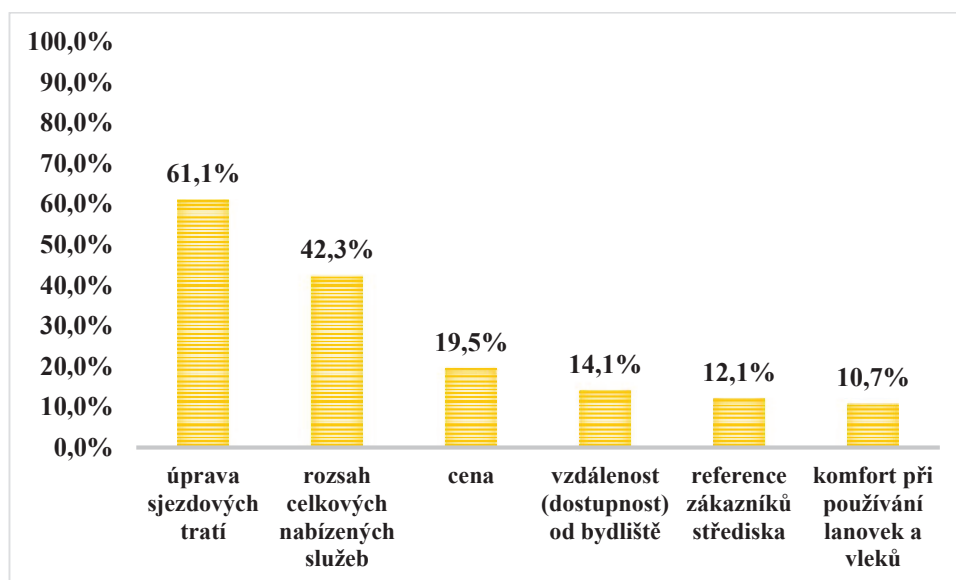
Tato část práce je věnována analýze spokojenosti zákazníků horského střediska Relax and sport resort Dolní Morava. Nejdříve jsou analyzovány odpovědi respondentů dle třídění prvního stupně, poté jsou analyzovány odpovědi respondentů dle třídění druhého stupně na základě identifikačních otázek. Kontingenční tabulky zobrazující výsledky šetření jsou přiloženy v příloze 6.

5.1 Analýza chování zákazníků horského střediska

5.1.1 Důležitost faktorů při výběru horského střediska

Celkovým nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje výběr horského střediska je úprava sjezdových tratí. Ze všech dotázaných uvedlo tento faktor celých 61,1 % respondentů. Dalším nejčastějším faktorem je rozsah celkových nabízených služeb, což uvedlo 42,3 % respondentů. Třetím nejdůležitějším faktorem je cena, která zajímá 19,5 % respondentů. Dále respondenty ovlivňuje vzdálenost (dostupnost) od bydliště (14,1 %), reference zákazníků střediska (12,1 %) a komfort při používání lanovek a vleků (10,7 %).

Tato otázka byla konstruována takovým způsobem, že respondenti měli možnost označit více, než jednu odpověď. Z tohoto důvodu bylo celkové množství odpovědí 238, což dohromady činilo více než 100 %.



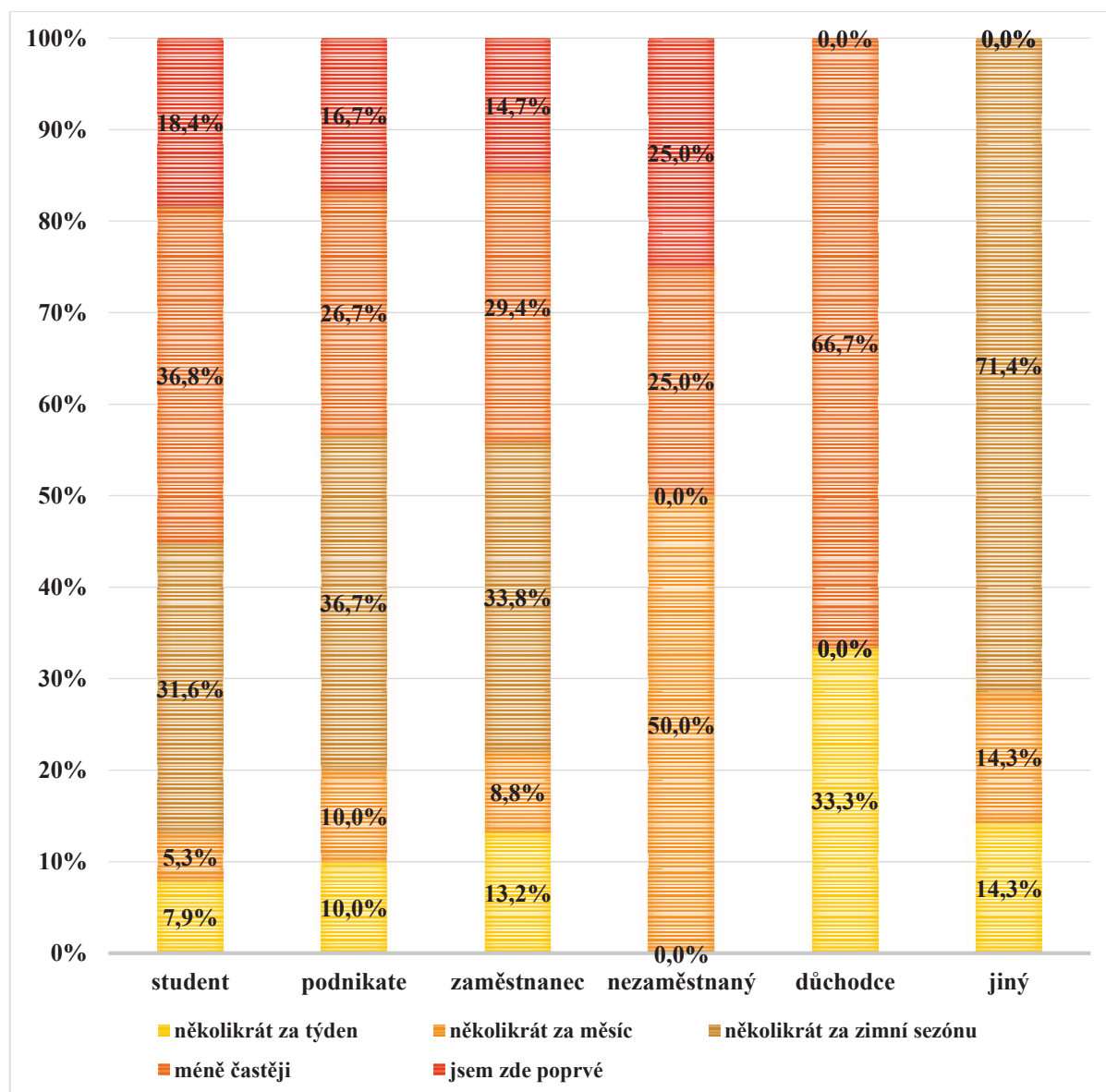
Obr. 5.1 Faktory ovlivňující výběr horského střediska

Na obrázku 5.1 je znázorněna důležitost jednotlivých faktorů při výběru horského střediska podle třídění prvního stupně.

5.1.2 Frekvence návštěvnosti

Nejvíce respondentů, 34 % z celkového počtu, uvedlo, že horské středisko navštěvují vícekrát v týdnu. 30 % respondentů dále uvedlo, že navštěvují středisko několikrát za měsíc. Třetí nejčastější návštěvností byla návštěva střediska několikrát za zimní sezónu, kterou uvedlo 15,3 % respondentů. 11,3 % zákazníků navštěvuje horské středisko méně často, 9,3 % zákazníků navštívilo horské středisko úplně poprvé.

Na obrázku 5.2 je znázorněna frekvence návštěvnosti zákazníků (podle třídění druhého stupně) dle ekonomických statusů. Z grafu je patrné, že skupina studentů navštěvovala horské středisko spíše méně často (36,8 %). Tento fakt může být zapříčiněn vyššími cenami služeb, které středisko nabízí. Pro studenty může být řada služeb areálu finančně nedostupná.



Obr. 5.2 Frekvence návštěvnosti dle ekonomického statusu

Podnikatelé a zaměstnanci uvedli jako nejčastější odpověď, že navštěvují horské středisko několikrát za zimní sezónu. U podnikatelů je to 36,7 % a u zaměstnanců 33,8 %. Tento fakt opět poukazuje na vyšší ceny služeb, které jsou tyto skupiny zákazníků ochotny akceptovat.

Velmi často navštěvují horské středisko zákazníci, kteří uvedli ekonomický status jako „jiný“. Jedná se především o matky na mateřské dovolené. Důvodem vysoké návštěvnosti této skupiny je úzké zaměření resortu na rodiny s dětmi a velký výběr atrakcí pro děti všech věkových kategorií.

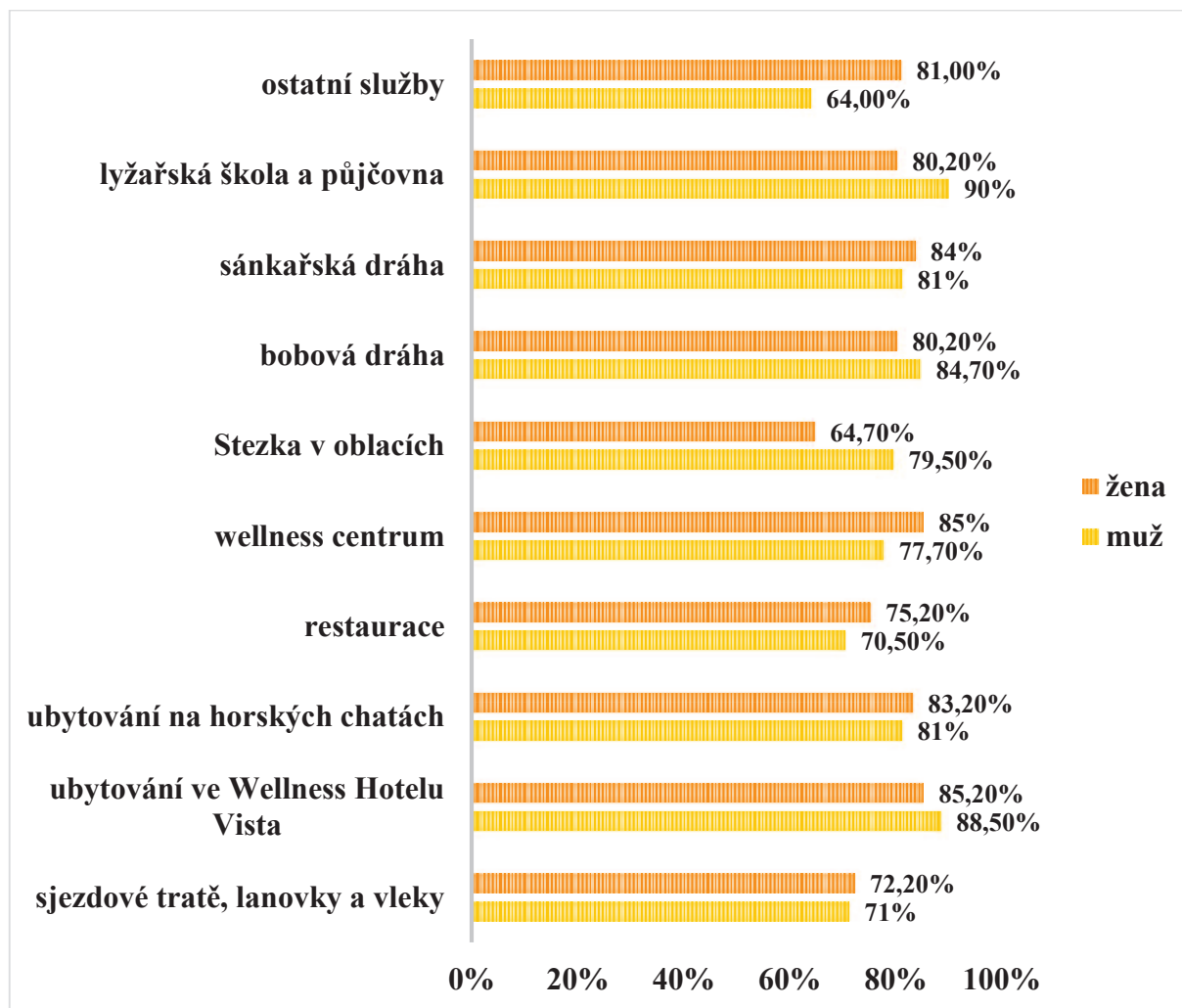
5.2 Analýza spokojenosti zákazníků

U měření spokojenosti bylo využíváno maticových otázek s možností označení odpovědí na škále 1 – 5, kdy 1 znamenalo zcela spokojen(a), 2 – spokojen(a), 3 znamenalo neutrální postoj respondenta, 4 – nespokojen(a) a 5 – zcela nespokojen(a).

5.2.1 Spokojenost se službami

Průměrně nejlépe hodnocenou službou horského areálu bylo ubytování ve Wellness Hotelu Vista, které bylo ohodnoceno průměrnou hodnotou 1,5 (86,7 %). Další službou, která byla celkově ohodnocena velmi vysokou známkou je lyžařská škola a půjčovna, která získala hodnotu 1,6 (84,3 %). Bobová dráha, sáňkařská dráha a ubytování v horských chatách byly ohodnoceny stejnou celkovou průměrnou hodnotou 1,7 (82,3 %). Další služby resortu byly ohodnoceny následovně: wellness centrum 1,8 (79,9 %) ostatní služby 2 (75 %). Nejhorší ohodnocení získaly sjezdové tratě, lanovky a vleky 2,1 (71,8 %), restaurace 2,1 (72,9 %) a Stezka v oblacích 2,1 (71,9 %).

Procentuální hodnoty byly přepočítány podle vzorce 2, uvedeného v kapitole 4.2.2. Celková spokojenost byla analyzována také podle třídění druhého stupně a to na základě pohlaví, jak lze vidět na obrázku 5.3.



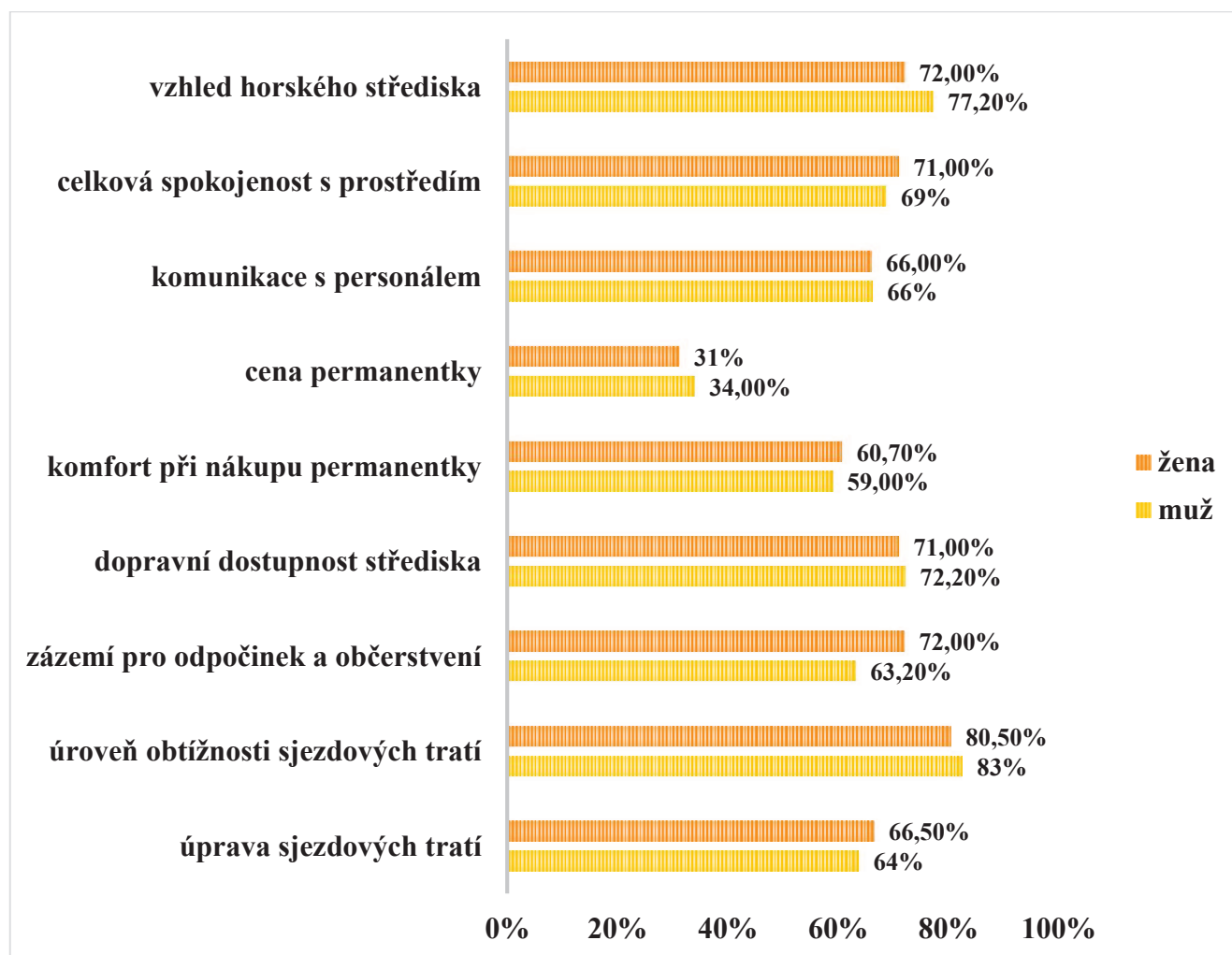
Obr. 5.3 Spokojenost zákazníků s jednotlivými službami dle pohlaví

Na obrázku 5.3 je znázorněna spokojenost zákazníků v závislosti na pohlaví. Nejvýznamnější rozdíl ve spokojenost je u ostatních služeb (17 %) a u Stezky v oblacích a to celých 14,8 %. Je zřejmé, že muži jsou se Stezkou do oblak mnohem spokojenější než ženy. Naopak ženy jsou spokojenější s ostatními službami více než muži. Další rozdílnosti lze nalézt u lyžařské školy a půjčovny, kde je spokojenost mužů o 9,8 % vyšší než spokojenost žen. Rozdíly u ostatních služeb jsou u obou pohlaví téměř stejné.

T-test pro dvě nezávislé skupiny byl proveden na základě 95 % hladiny významnosti. Na základě výsledků toho testu byla naměřena hodnota T-testu (Sig.) < 0,05 (hladina významnosti α) u faktoru Stezka v oblacích. Tento výsledek prokázal, že spokojenost se Stezkou v oblacích je statisticky odlišná u obou pohlaví. U ostatních analyzovaných služeb byla naměřená hodnota T-testu (Sig.) > 0,05 (hladina významnosti α), což dokazuje, že spokojenost s ostatními službami horského střediska není statisticky významně odlišná na základě pohlaví.

5.2.2 Spokojenost s prostředím

Průměrně nejlépe byl hodnocen faktor úrovně obtížnosti sjezdových tratí, a to celkovou průměrnou známkou 1,7 (81,4 %). Dále byl ohodnocen vzhled horského střediska hodnotou 2 (74,6 %), za ním následoval faktor dopravní dostupnost střediska s hodnotou 2,1 (71,5 %) a celková spokojenost s prostředím s hodnotou 2,1 (70,1 %). Zázemí pro odpočinek a občerstvení bylo ohodnoceno známkou 2,2 (67,6 %) a komunikace s personálem známkou 2,3 (66,4 %). Mezi nejhůře hodnocené faktory zákazníky střediska patřila úprava sjezdových tratí s hodnotou 2,4 (65,2 %), komfort při nákupu permanentky s hodnotou 2,6 (59,9 %) a cena permanentky s hodnotou 3,6 (32,6 %).



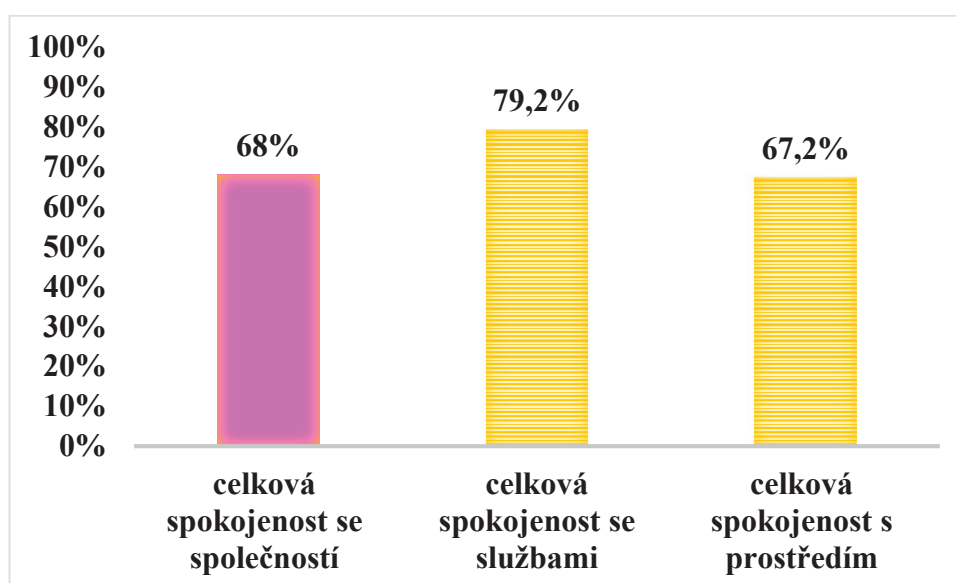
Obr. 5.4 Spokojenost zákazníků s prostředím horského střediska dle pohlaví

Nejvýznamnější rozdíl ve spokojenosti s prostředím mezi muži a ženami byla spokojenost se zázemím pro odpočinek a občerstvení. Zde činil rozdíl 8,8 %, přičemž ženy byly více spokojeny než muži. Ostatní faktory nevykazovaly větší rozdíly ve spokojenosti v závislosti na pohlaví.

Pro ověření vztahu spokojenosti s prostředím a pohlavím byl proveden T-test na hladině významnosti 95 %. Test odhalil spokojenost u faktoru zázemí a odpočinek jako statisticky odlišný u obou pohlaví. Tento fakt dokazuje naměřená hodnota T-testu (Sig.) 0,025. Ostatní analyzované služby byly vyhodnoceny na základě T-testu jako statisticky nevýznamné na základě pohlaví, jelikož jejich hodnoty dosahovaly čísel vyšších než 0,05.

5.2.3 Celková spokojenost s horským střediskem

Celková spokojenost s horským střediskem byla ohodnocena průměrnou známkou 2,3. Celková spokojenost se službami byla ohodnocena známkou 1,8 a spokojenost s prostředím známkou 2,3.



Obr. 5.5 Srovnání celkových spokojeností

Z obrázku 5.5 je zřejmé, že celková spokojenost se společností je 68 %. Tato spokojenost je znázorněna sloupcem s odlišnou barvou. Celková spokojenost se službami je 79,2 % a celková spokojenost s prostředím je 67,2 %. Celková spokojenost s prostředím (67,2 %) snižuje celkovou spokojenost s celou společností. Při zvýšení spokojenosti s prostředím může celková spokojenost společnosti vzrůst, čímž se dosáhne lepšího uspokojení zákazníků.

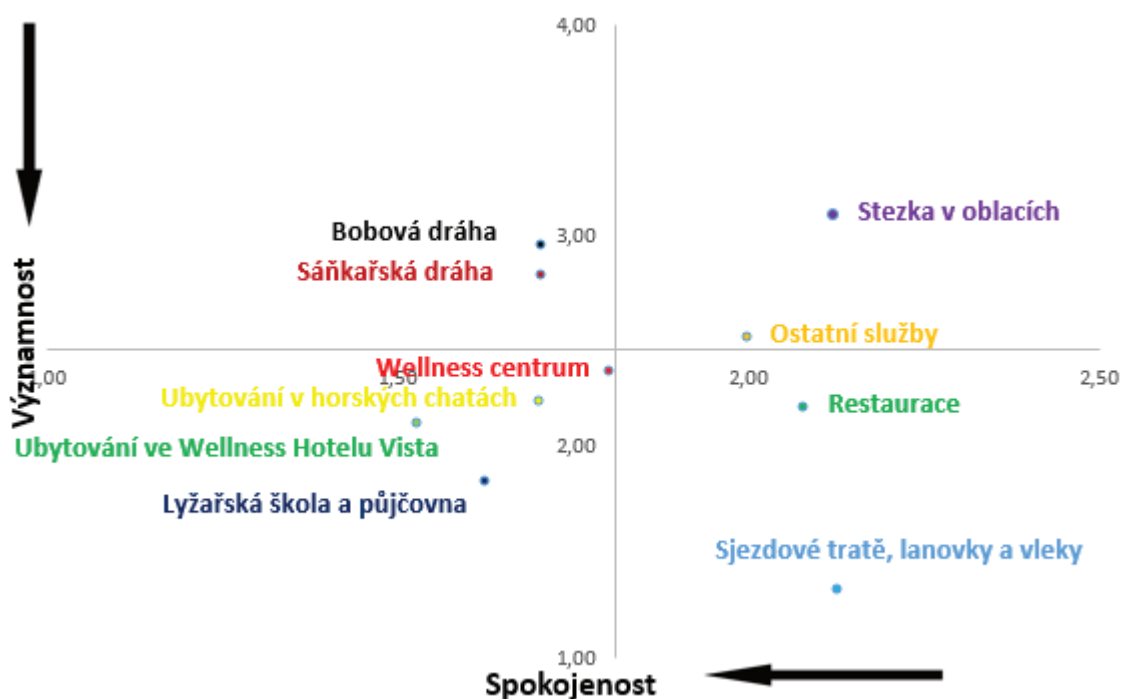
Pro ověření vztahu mezi frekvencí návštěvnosti a celkovou spokojeností byla provedena analýza rozptylu (ANOVA). Na základě výsledků testu bylo zjištěno, že neexistuje závislost mezi oběma proměnnými. Výsledná hodnota signifikance (Sig) byla vyšší, než hodnota 0,5, což značí statisticky nevýznamný vliv. Tabulka analýzy rozptylu (ANOVA) je

přiložena v příloze 6. Z výsledků vyplývá, že celková spokojenost zákazníků nesouvisí s frekvencí návštěvnosti.

Další proměnné, které byly ověřeny analýzou rozptylu (ANOVA), jsou současné bydliště respondentů a celková spokojenost. Z výsledků analýzy je patrné, že zde neexistuje závislost mezi oběma proměnnými. Výsledná naměřená hodnota signifikance (Sig) dosahovala hodnoty 0,1. Na základě této hodnoty lze říci, že neexistují rozdíly mezi jednotlivými skupinami současného bydliště respondentů v závislosti na celkové spokojenosti. Tabulka analýzy rozptylu (ANOVA) je přiložena v příloze 6. Z výsledků vyplývá, že současné bydliště respondentů nesouvisí s celkovou spokojeností s horským střediskem.

5.2.4 Znázornění spokojenosti se službami a prostředím dle pozičních map

Dalším způsobem, kterým je znázorněna spokojenost zákazníků, je poziční mapa podle významnosti a spokojenosti. Podle poziční mapy jsou jednotlivé faktory rozděleny do čtyř kvadrantů na základě vztahu obou hodnot spokojenosti a významnosti. Šipky podél os znázorňují směr růstu veličin.



Obr. 5.6 Poziční mapa služeb podle významnosti a spokojenosti

Na obrázku 5.6 je zobrazena poziční mapa podle významnosti a spokojenosti. Tato mapa zobrazuje jednotlivé služby společnosti. Na základě této mapy lze určit, na které služby

by se společnost měla zaměřit. Krizovou skupinou služeb je pro každou společnost kvadrant **faktory konkurenčních příležitostí**, do kterého u sledované společnosti patří sjezdové tratě, lanovky a vleky, a restaurace. Tyto služby byly zákazníky vyhodnoceny jako velmi významné. Současně s nimi ale nebyli příliš spokojeni. Společnost by neměla tyto služby opomíjet a naopak se na ně zaměřit, jelikož byly vyhodnoceny jako nedostačující, ale pro zákazníky klíčové.

Faktory vyznačující se vysokou spokojeností a vysokou významností tzv. **motivátory** jsou lyžařská škola a půjčovna, ubytování ve Wellness Hotelu Vista, ubytování v horských chatách a wellness centrum. Tyto faktory mohou tvořit konkurenční výhodu společnosti. Zákazníci jsou s těmito službami velmi spokojeni, současně jsou pro ně i důležité.

Bobová a sáňkařská dráha jsou faktory vyznačující se vysokou spokojeností a relativně nízkou významností. S těmito službami jsou zákazníci velmi spokojeni, ale není to pro ně prvořadé. Tyto služby patří do kvadrantu **přeinvestované faktory**. Společnost již nemusí vynakládat další úsilí či investice, které by vedly ke zlepšení těchto faktorů.

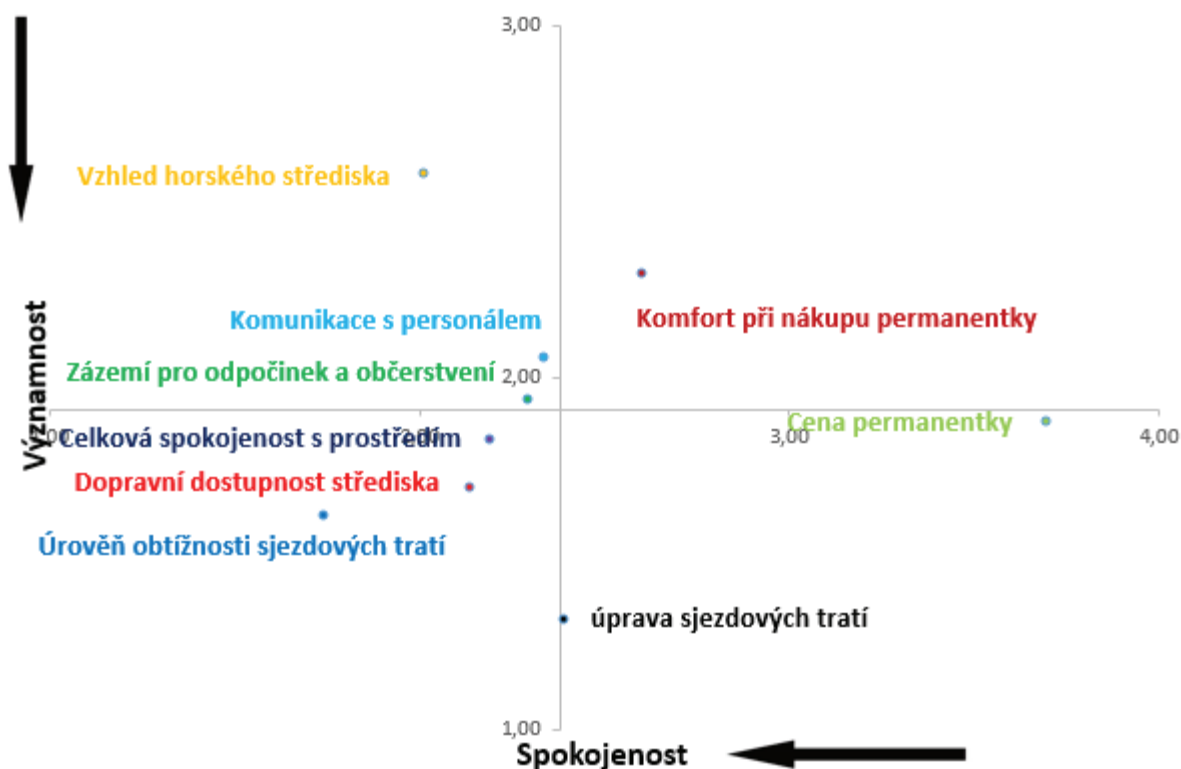
Stezka v oblacích a ostatní služby byly zákazníky vyhodnoceny jako relativně málo důležité faktory, se kterými jsou zákazníci spíše méně spokojeni. Tyto faktory jsou zařazeny mezi **faktory marginálních příležitostí**.

ubytování ve Wellness Hotelu Vista	lyžařská škola a půjčovna	ubytování v horských chatách	bobová dráha	sáňkařská dráha
86,7 %	84,3 %	82,4 %	82,3 %	82,3 %
wellness centrum	ostatní služby	restaurace	Stezka v oblacích	sjezdové tratě, lanovky a vleky
79,9 %	75 %	72,9 %	71,9 %	71,8 %

Tab. 5.1 Procentuální vyjádření spokojenosti zákazníků s jednotlivými službami

V tabulce 5.1 je procentuálně vyjádřená celková spokojenost s jednotlivými službami. Procenta spokojenosti jsou seřazeny sestupně od služby s nejvyšší spokojeností po službu s nejnižší spokojeností. Tabulka slouží pro lepší orientaci v poziční mapě. Nejvyšší spokojenost byla udělena službě ubytování ve Wellness Hotelu Vista. Zde zákazníci odpověděli, že jsou spokojeni z 86,7 %. Naopak nejhorší hodnocení získaly sjezdové tratě, lanovky a vleky s celkovou spokojeností pouhých 71,8 %.

Pro ověření vztahu celkové spokojenosti se společností a dílčích spokojeností s prostředím byla vytvořena korelační matice, která je přiložena v příloze 6. Pro vytvoření korelační matice byl použit Spearmanův korelační koeficient. Hodnota signifikance (Sig.) byla u všech měřených proměnných vyšší, než 0,05. Na základě výsledků korelační matice lze říci, že zde neexistuje statisticky významná závislost mezi proměnnými.



Obr. 5.7 Poziční mapa prostředí podle významnosti a spokojenosti

Spokojenost zákazníků s prostředím horského střediska je znázorněna v poziční mapě na obrázku 5.7. Z obrázku je patrné, které faktory byly vyhodnoceny jako velmi významné, ale s nízkou spokojeností, tedy faktory spadající do **faktorů konkurenčních příležitostí**. Jedná se o faktory úprava sjezdových tratí a cena permanentky. Především na tyto faktory by se společnost měla zaměřit nejvíce (formou zlepšení), jelikož se jedná o klíčové faktory pro zvýšení celkové spokojenosti s horským střediskem.

Faktory vzhled horského střediska, komunikace s personálem a zázemí pro odpočinek a občerstvení byly hodnoceny relativně dobře, ale s nízkou významností. Je patrné, že tyto faktory nejsou pro zákazníky velmi důležité. Jedná se o **přeinvestované faktory**. Tyto faktory by tedy neměly být na prvním místě v budoucím investičním rozhodování společnosti.

Ostatní faktory jako celková spokojenost s prostředím, dopravní dostupnost střediska a úroveň obtížnosti sjezdových tratí byly ohodnoceny vysokou mírou spokojenosti a stejně tak i významnosti. Tyto faktory jsou **motivátory**. Díky těmto faktorům jsou zákazníci spokojeni a motivováni navštívit společnost opětovaně.

V rámci hodnocení spokojenosti zákazníků se v kvadrantu **faktory marginálních příležitostí** umístil komfort při nákupu permanentky. Ten byl zákazníky hodnocen spíše hůře s průměrnou důležitostí.

Úroveň obtížnosti sjezdových tratí	Vzhled horského střediska		Dopravní dostupnost střediska	Celková spokojenost s prostředím	
81,4 %	74,6 %		71,5 %	70,1 %	
Zázemí pro odpočinek a občerstvení	Komunikace s personálem	Úprava sjezdových tratí	Komfort při nákupu permanentky	Cena permanentky	
67,6 %	66,4 %	65,2 %	59,9 %	32,6 %	

Tab. 5.2 Procentuální vyjádření spokojenosti zákazníků s jednotlivými faktory prostředí

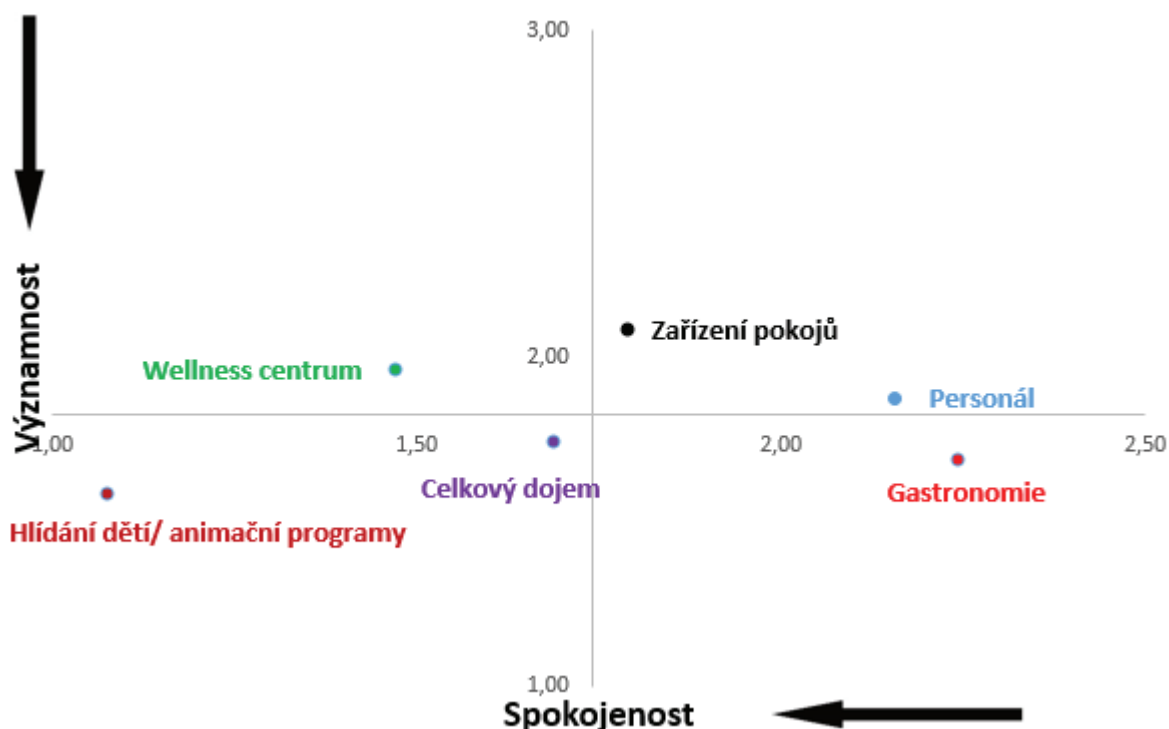
Procentuální vyjádření spokojenosti s jednotlivými faktory prostředí horského střediska je znázorněno v tabulce 5.2. Nejlépe zde byla ohodnocena úroveň obtížnosti sjezdových tratí s 81,4 % spokojeností, naopak nejhůře cena permanentky, se kterou jsou zákazníci spokojeni pouze z 32,6 %.

Pro ověření vztahu mezi celkovou spokojeností a dílčími spokojenostmi s prostředím byla vytvořena korelační matice, která je přiložena v příloze 6. Pro vytvoření korelační matice byl použit Spearmanův korelační koeficient. Hodnota signifikance (Sig.) byla u většiny měřených proměnných vyšší, než 0,05, což značí statisticky nevýznamnou závislost. Jediným faktorem, který koreluje s celkovou spokojeností je vzhled horského střediska, kde byla naměřená hodnota 0,19, na hladině významnosti 5 %, což značí pozitivní, nízkou, až střední závislost.

5.2.5 Spokojenost s Wellness Hotelem Vista

Mezi další hodnocené faktory spokojenosti patří spokojenost s ubytováním v horském středisku. Dle dotazníkového šetření využilo služeb ubytování ve Wellness Hotelu Vista nebo v horských chatách pouze 29,3 % z celkového počtu dotazovaných. Spokojenost zákazníků je znázorněna v poziční mapě podle spokojenosti a významnosti.

Ubytování zákazníci ve Wellness Hotelu Vista hodnotili především služby hotelu jako například gastronomii, wellness centrum, hlídání dětí/animační programy, personál, ale také zařízení pokojů a celkový dojem. Průměrná celková spokojenost se všemi faktory Wellness Hotelu Vista dosahovala známky 1,7, což znamená, že ubytovaní hosté byli spokojeni z 81 %. Výsledky hodnocení spokojenosti jednotlivých faktorů jsou znázorněny na obrázku 5.8 uvedeném níže.



Obr. 5.8 Poziční mapa podle významnosti a spokojenosti se službami Wellness Hotelu Vista

Na obrázku 5.8 je znázorněna poziční mapa podle významnosti a spokojenosti s jednotlivými faktory Wellness Hotelu Vista. Z obrázku je patrné, že faktor, na který by se společnost měla nejvíce zaměřit, je gastronomie. Tento faktor patří do kvadrantu **konkurenčních příležitostí**. Faktor gastronomie získal velmi nízké hodnocení, co se týče spokojenosti, současně je ale pro zákazníky velice významný. Zvýšením spokojenosti s gastronomií by byla zvýšena celková spokojenost s Wellness Hotelem Vista, proto je nutné usilovat o její zlepšení.

Faktory s nízkou významností a zároveň nízkou spokojeností jsou zařízení pokojů a personál. Tyto faktory lze zařadit do **faktorů marginálních příležitostí**.

Wellness centrum bylo ohodnoceno vysokou spokojeností, ale relativně nízkou významností. Tento faktor by neměl být na prvním místě v budoucím investičním rozhodování, jelikož se jedná o **přeinvestovaný faktor**. Zákazníci jsou s ním spíše spokojeni.

Nejlépe ohodnocený faktor hotelu je hlídání dětí/animační programy. Tato služba získala velice vysoké hodnocení, které je současně pro hosty velice významné. Tento fakt potvrzuje filozofii horského střediska, neboli zaměření především na rodiny s dětmi. Kvalita hlídání dětí a animačních programů pro děti tvoří velkou konkurenční výhodu Wellness Hotelu Vista. Celkový dojem hotelu byl ohodnocen relativně dobře s vysokou významností. Tyto dva faktory jsou **motivátory**, jedná se o faktory s vysokou spokojeností a současně vysokou důležitostí.

Hlídání dětí/animační programy	Wellness centrum	Celkový dojem	Zařízení pokojů	Personál	Gastronomie
98,1 %	88,2 %	82,8 %	80,3 %	71 %	68,9 %

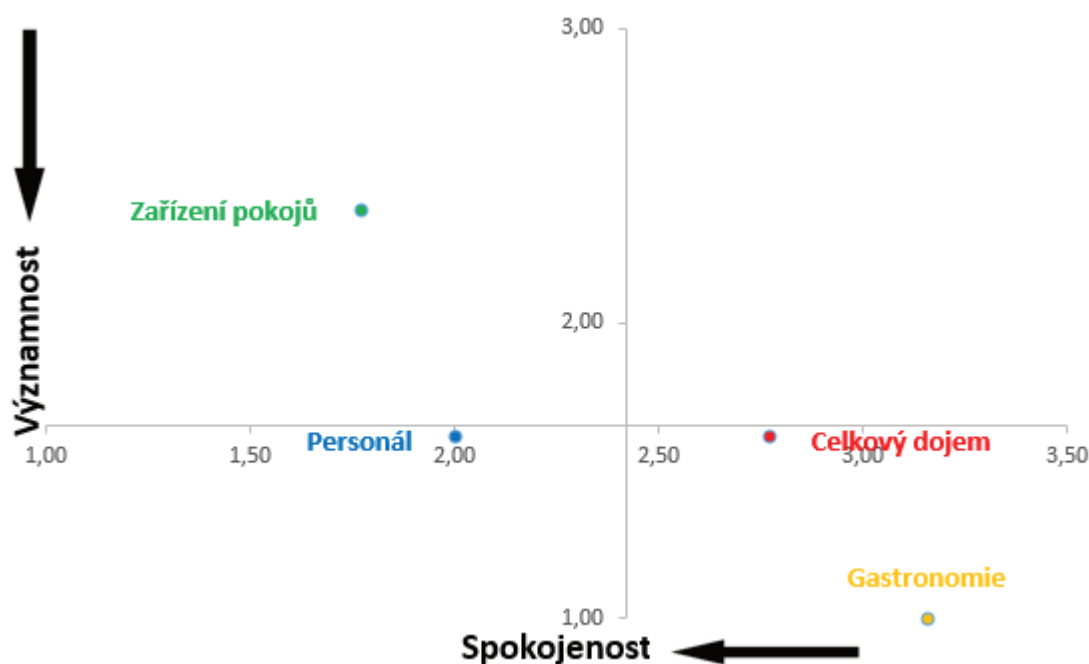
Tab. 5.3 Procentuální vyjádření spokojenosti zákazníků s Wellness Hotelem Vista

V tabulce 5.3 výše je znázorněno procentuální vyjádření spokojenosti zákazníků Wellness Hotelu Vista s jednotlivými službami hotelu. Nejvíce spokojeni jsou hosté s hlídáním dětí a animačními programy (98,1 %), naopak nejméně s gastronomií (68,9 %).

5.2.6 Spokojenost s ubytováním v horských chatách

Mezi další hodnocené typy ubytování patří ubytování v horských chatách. Mezi tyto chaty patří penzion Terežka, chata Slaměnka, chata U Slona a chata Marcelka. Z důvodu obdobných podmínek ubytování byly tyto chaty hodnoceny v jedné poziční mapě.

Průměrná celková spokojenost se všemi faktory v horských chatách dosahovala hodnoty 2,4, což znamená, že zákazníci byli celkově spokojeni z 64,5 %.



Obr. 5.9 Poziční mapa podle významnosti a spokojenosti se službami horských chat

Na obrázku 5.9 je znázorněna poziční mapa podle významnosti a spokojenosti s jednotlivými faktory horských chat. V tomto případě byly hodnoceny celkově čtyři faktory spokojenosti. Stejně jako v případě Wellness Hotelu Vista je gastronomie faktor, na který by se společnost měla nejvíce zaměřit. Tato služba byla ubytovanými hosty hodnocena hůře než průměrně. Hodnocení významnosti ovšem dosáhlo nejvyšší možnou hodnotu a to hodnotu 1,0. Z těchto výsledků lze soudit, že gastronomie je faktorem **konkurenčních příležitostí**. Vzhledem k nejvyšší možné známce významnosti je téměř nutné, aby společnost v budoucnosti učinila kroky vedoucí k jejímu zlepšení. Celkový dojem horských chat byl spíše podprůměrný s vysokou významností, proto byl zařazen do stejného kvadrantu jako gastronomie. Pro zvýšení celkové spokojenosti s horskými chatami by společnost měla usilovat o zvýšení spokojenosti s gastronomií a celkovým dojmem horských chat.

Dobré hodnocení s vysokou významností získal personál, který byl zařazen do faktorů **motivátory**. S tímto faktorem byli zákazníci velmi spokojeni a současně pro ně byl i důležitým.

Zařízení pokojů bylo hodnoceno dobře s nižší významností. Tento faktor se řadí do **přeinvestovaných faktorů**, není tedy nutné v blízké budoucnosti do tohoto faktoru investovat.

Zařízení pokojů	Personál	Celkový dojem	Gastronomie
80,7 %	75 %	55,7 %	46,1 %

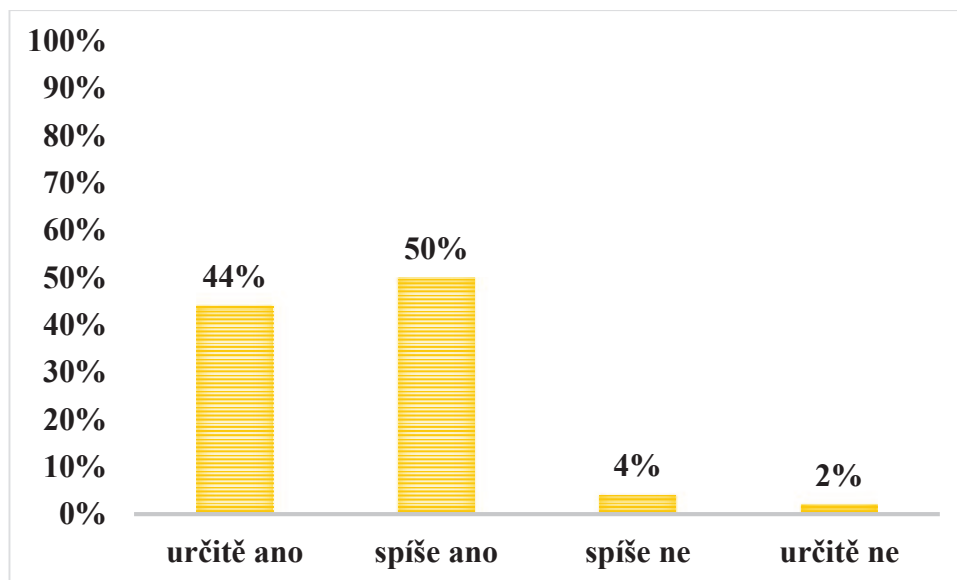
Tab. 5.4 Procentuální vyjádření spokojenosti zákazníků s horskými chatami

V tabulce 5.4 je znázorněno procentuální vyjádření celkových spokojeností s jednotlivými službami horských chat. Je patrné, že nejvyšší ohodnocení získalo zařízení pokojů (80,7 %). Nejhuře ohodnoceným faktorem se stala gastronomie s 46,1 % spokojenosti.

V případě srovnání spokojenosti s Wellness Hotelem Vista a spokojenosti s horskými chatami lze říci, že služba, kterou je nutno zlepšit, je v obou případech jednoznačně gastronomie. Tato služba byla ohodnocena hosty obou typů ubytování nejhuře, současně ale označili, že je pro ně významným faktorem (v obou případech spadá do faktoru konkurenčních příležitostí). Souvislost lze nalézt i v relativně špatném hodnocení restaurací, které je znázorněno v poziční mapě na obrázku 5.6.

5.2.7 Doporučení horského střediska svým známým

Celých 94 % zákazníků horského střediska by společnost doporučilo svým známým, 6 % respondentů by společnost nedoporučilo. Z celkového počtu všech zákazníků odpovědělo 44 % respondentů „určitě ano“, 50 % „spíše ano“, 4 % „spíše ne“ a 2 % respondentů „určitě ne“.



Obr. 5.10 Celkové doporučení zákazníků horského střediska

Rozdíly v odpovědích byly patrné v závislosti na pohlaví. Celková spokojenost u mužů byla vyšší než u žen. U odpovědi určitě ano, spíše ano a spíše ne lze zaznamenat téměř

shodu v uvedených odpovědích obou pohlaví. Naopak u odpovědi určitě ne převažuje o 36,6 % odpověď uvedená ženami.

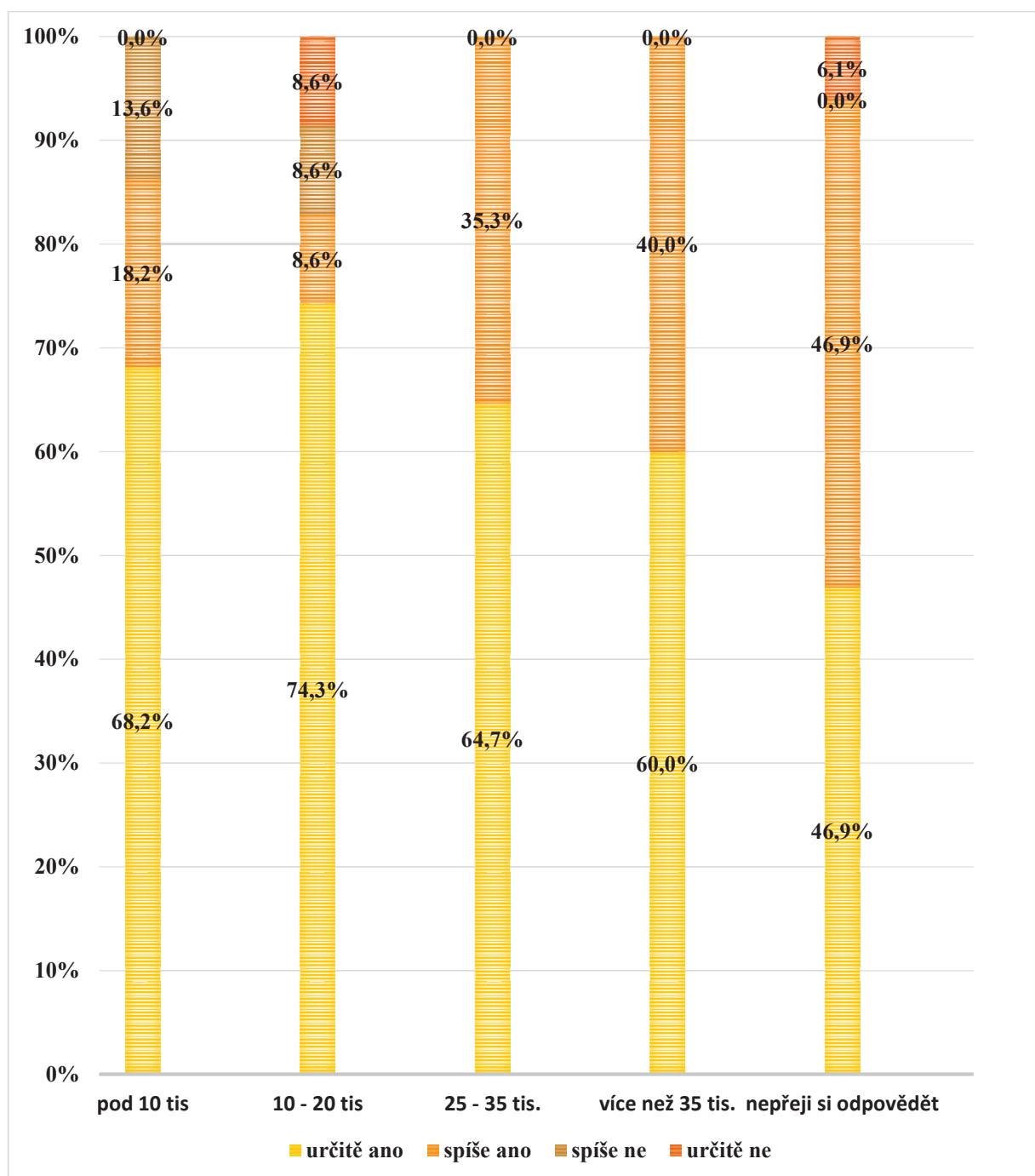
Mezi důvody nedoporučení střediska svým známým, které byly uvedeny v dotaznících, patří především příliš vysoká cena skipasu, kterou uvedli 2 respondenti a vysoká koncentrace návštěvníků ve středisku, kterou uvedl jeden respondent.

U celkové spokojenosti s horským střediskem (viz obrázek číslo 5.5) a ochotou doporučit horské středisko svým známým byla provedena korelační analýza (s pomocí Spearmanova korelačního koeficientu). Na základě výsledků vzájemné korelace lze usoudit, že mezi proměnnými není statisticky významná korelace. Korelační koeficient nabyl hodnoty 0,06 (blíží se 0), hodnota signifikance (Sig) nabyla hodnoty vyšší, než 0,05. Změna u celkové spokojenosti s horským střediskem tedy nevyvolá změnu u ochoty doporučit středisko svým známým a naopak. Kontingenční tabulka, znázorňující korelační analýzu je uvedena v příloze 6.

5.2.8 Plánovaná návštěva horského střediska

Většina zákazníků, celých 92 %, má v plánu navštívit horské středisko i v budoucnu. Pouze 8 % respondentů uvedlo, že horské středisko již nenavštíví. Odpověď „určitě ano“ uvedlo 61,3 %, odpověď „spíše ano“ 30,7 %, odpovědi „spíše ne“ a „určitě ne“ uvedlo shodně 4 % respondentů.

Rozdíly v uvedených odpovědích lze nalézt v závislosti na hrubém měsíčním příjmu zákazníků. Jak je znázorněno v grafu 5.11, celých 100 % respondentů s příjmem v kategorii 35 000 Kč a více uvedlo, že horské středisko navštíví opakovaně, stejně tak 100 % respondentů s příjmem od 25 000 Kč do 35 000 Kč uvedlo, že navštíví horské středisko znovu. V kategoriích 10 000 – 25 000 Kč uvedlo 17,2 %, že středisko nenavštíví a v kategorii méně než 10 000 Kč celých 13,6 % uvedlo, že středisko již více nenavštíví. Tento fakt může být způsoben relativně vysokými cenami služeb ve středisku, které mohou být pro návštěvníky s nižším hrubým měsíčním příjmem nedosažitelné.



Obr. 5.11 Plánovaná návštěva střediska dle hrubého měsíčního příjmu

Dotazovaní měli možnost uvést důvody, proč nemají v plánu navštívit horské středisko znovu. Dva respondenti uvedli v dotazníku příliš vysokou cenu služeb a velké množství lidí v areálu střediska. Jeden respondent uvedl, že v budoucnu dá přednost zahraničním střediskům.

U celkového doporučení horského střediska a plánované návštěvy střediska byla provedena korelační analýza. Z výsledků vzájemné korelace lze usoudit, že mezi oběma

veličinami existuje pozitivní závislost. Korelační koeficient nabyl hodnoty 0,543 na hladině významnosti 0,01, což značí podstatnou závislost obou proměnných. Změna u celkového doporučení horského střediska tedy vyvolá změnu u plánované návštěvy střediska a naopak. Kontingenční tabulka, znázorňující korelační analýzu je uvedena v příloze 6.

6 Návrhy a doporučení na zvýšení spokojenosti

V této části práce byly zpracovány návrhy a doporučení, na základě kterých by mělo být dosaženo zvýšení spokojenosti zákazníků horského střediska Relax and sport resort Dolní Morava. Návrhy a doporučení na zvýšení spokojenosti jsou podloženy především výsledky zjištěnými v analytické části této práce. Tyto návrhy a doporučení jsou podstatné především pro vrcholový management horského střediska, jelikož pouze v jeho pravomoci je změny učinit, a zvýšit tak spokojenost svých zákazníků.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje zákazníky při výběru horského střediska je úprava sjezdových tratí. Tento faktor uvedlo celých 61,1 % respondentů. Současně s tímto faktorem stávající zákazníci nebyli příliš spokojeni. V poziční mapě byl faktor úprava sjezdových tratí zařazen do kvadrantu konkurenčních příležitostí, který je pro společnost klíčovým. Z tohoto důvodu by se horské středisko mělo zaměřit především na zlepšení kvality úpravy sjezdových tratí, která je pro zákazníky velice důležitá. Pokud horské středisko naplní očekávání zákazníků v podobě dobře upravených tratí, je pravděpodobné, že se stanou věrnými a středisko opět navštíví. Pokud budou zákazníci zklamaní z důvodu nenaplnění očekávání, již se ke společnosti více nevrátí. Vzhledem ke kvalitní technice pro úpravu sněžných povrchů, kterou středisko disponuje, je vhodné změnit spíše způsob a četnost úpravy. Toto řešení nebude vyžadovat žádné další investice. Horské středisko by se mohlo pokusit o úpravu i v průběhu dne za předpokladu uzavření některých sjezdových tratí. Například každý den, v období od 12.30 hodin do 13.30 hodin, kdy je velká část návštěvníků v restauracích, by bylo možné uzavřít a upravit jednu z tratí. Toto opatření by výrazně zlepšilo celkovou kvalitu sjezdových tratí, která se v průběhu dne zhoršuje.

Druhým nejdůležitějším faktorem při výběru horského střediska je rozsah celkových nabízených služeb, který uvedlo 42,3 % respondentů. Přestože společnost nabízí širokou škálu služeb, je třeba rozsah služeb nadále rozvíjet a modernizovat. Tímto způsobem si společnost udrží stávající zákazníky a zároveň přiláká nové, neboť je důležité stále držet krok s trendy v odvětví. V budoucnu by společnost měla sledovat trendy na trhu horských středisek. Jelikož se v současné době řadí mezi technicky nejvyspělejší střediska v České republice s širokou nabídkou služeb, měla by dbát na to, aby si svůj standard udržela. Neustálým rozšiřováním současných služeb si udrží stávající zákazníky a současně přiláká nové. Rozšíření služeb by mohlo mít podobu například poskytování služby „lyžování s hvězdou“. Tato služba je běžná v zahraničních lyžařských střediscích. Jedná se o trvalou spolupráci s lyžařskou hvězdou, která

stráví den (popřípadě několik hodin) se zákazníkem. Tato hvězda je současně tváří horského střediska. Jedná se o nákladnou službu, která by ale současně byla efektivním marketingovým tahem. Další službou, kterou by zákazníci jistě přivítali, je služba měřených úseků na sjezdových tratích. V poslední době roste obliba amatérských závodů (s ČT sport na vrchol), proto lze usoudit, že by zákazníci službu uvítali. Horské středisko by vyhradilo úsek sjezdové tratě, kde by v určitém denním období fungoval malý amatérský závod pro veřejnost. Vzhledem k tomu, že středisko disponuje veškerou výbavou pro pořádání profesionálních závodů (časomíra, branky atd.), jednalo by se o službu s velice nízkými náklady. Náklady na tuto službu by se promítly do mezd tří zaměstnanců, kteří by byli z důvodu pořádání těchto závodů najati.

Na základě hodnocení spokojenosti s jednotlivými službami střediska bylo zjištěno, že nejhorší hodnocení získaly sjezdové tratě, lanovky a vleky. Toto hodnocení úzce souvisí se špatným hodnocením úpravy sjezdových tratí. Jak již bylo řečeno, tato služba je stěžejní službou horského střediska, proto by měla představovat dominantní a nejvíce kvalitní službu nabízenou areálem. Spokojenost se sjezdovými tratěmi, lanovkami a vleky ale dosahuje pouze 71,8 %. Doprovodné atrakce sice zvýší celkovou spokojenost zákazníků, ale kvalita a úprava sjezdových tratí je stále pro zákazníky nejdůležitějším faktorem, kvůli kterému horské středisko navštěvují. Řešením tohoto relativně špatného hodnocení je opět zvýšení kvality úpravy sjezdových tratí.

Jak vyplynulo z výsledků výzkumu, dalším faktorem, se kterým nejsou zákazníci příliš spokojeni, je komfort při nákupu permanentky. Zde byli zákazníci spokojeni z 59,9 %. Někteří zákazníci zmínili, že problémem jsou fronty, které se tvoří u pokladen a prodlužují tak celkový čas nákupu. Vedení společnosti by mělo zvážit rozšíření počtu pokladen pro nákup permanentek, které by usnadnily provoz především v hlavní sezóně, kdy je počet návštěvníků nejvyšší. Řešením by byla přístavba třech pokladen v blízkosti současných pokladen, čímž by se fronty omezily. Výstavba by ideálně měla probíhat v období letního provozu střediska (březen – listopad 2016), tak aby celkový zimní provoz nebyl narušen. Ideálním a nejméně nákladným řešením by byl dřevěný montovaný domek o půdorysu 15m², který by tvořil tři pokladny s třemi samostatnými okny a vstupy pro obsluhu. Součástí pokladen musí být tři obsluhovací boxy, technika pro nabíjení bezdotykových permanentek a malé zázemí pro personál. Náklady této investice se skládají z 270 000 Kč za materiál (desky, trámy, zateplení, střešní krytina), dále 80 000 Kč za práci stavební firmy a dalších 80 000 Kč za technické vybavení. Dohromady veškeré náklady na rozšíření pokladen čítají 430 000 Kč a

mzdu budoucích pracovníků. Vzhledem k finančním možnostem horského střediska je tato investice reálná.

Z hodnocení spokojenosti v oblasti cen vyplynulo, že zákazníci jsou s cenami služeb spíše nespokojeni, jelikož ceny jsou vyšší. Spokojenost zákazníků je zde absolutně nejnižší a to 32,6 %. V případě ponechání stávající cenové politiky, by společnost měla nabízet velice kvalitní služby, tak aby zákazník měl pocit, že platí za nejvyšší kvalitu. V úvahu připadají také plánované slevové akce například v určité dny děti zdarma, permanentka zdarma v den narozenin zákazníka, výraznější mimosezónní slevy a větší výběr variant permanentky (například možnost dvouhodinové a hodinové permanentky). Někteří návštěvníci uvedli, že právě příliš vysoké ceny jsou důvodem, proč již horské středisko v budoucnosti nenavštíví.

Z výsledků spokojenosti zákazníků, kteří využili služeb ubytování ve Wellness Hotelu Vista vyplynulo, že nejhůře hodnocenou službou je zde gastronomie (68,9 % spokojenosti). Zároveň zákazníci uvedli, že v případě ubytování je to pro ně velice důležité. Poskytování kvalitních hotelových služeb je závislé na kvalitní gastronomii, proto by vedení společnosti mělo dbát na kvalitu připravovaných jídel. Vhodným krokem ke zlepšení by byla kontrola kvality surovin, ze kterých jsou pokrmy připravovány, dále kontrola podmínek, ve kterých jsou připravovány a v neposlední řadě neustálé a průběžné vzdělávání personálu v podobě seminářů a školení. Možným řešením je rozdělit personál kuchyně na běžné kuchaře, kteří by vařili levnější pokrmy typu menu a experty, kteří by se věnovali specialitám v dražší cenové relaci a umístit je do společné velké kuchyně, tak aby experti byli vždy nablízku běžným kuchařům. Dále je nutné zlepšit kontrolu vydávaných jídel na hotely a personál motivovat k lepším výkonům. Motivace by mohla probíhat finanční formou a formou lepších ubytovacích podmínek (zajištění každodenní dopravy z ubytovny do práce a zpět firemním skibusem). Zlepšení by vyžadovalo investici v podobě úpravy prostorů kuchyně (zvětšení) v cenové relaci od 200 000 Kč do 300 000 Kč. Úprava by měla probíhat v období od března do června roku 2016, kdy je počet návštěvníků relativně nejnižší. Dále bude investice čítat náklady na vzdělávání zaměstnanců do 10 000 Kč ročně a náklady na motivaci zaměstnanců v podobě zajištění dopravy do 100 000 Kč ročně. Uvedené částky jsou vzhledem k finančním možnostem střediska reálné.

Mezi další faktory, které by společnost mohla zlepšit je personál Wellness Hotelu Vista, který byl zákazníky ohodnocen spíše průměrně (71 % spokojenosti). Pro případné zlepšení by společnost mohla instruovat personál o lepším poskytování informací zákazníkům a celkovém přístupu k nim. Vhodným způsobem je motivace zaměstnanců v podobě odměn

(finančních i nefinančních) za dobře odvedenou práci, která se projeví ve zvýšené spokojenosti zákazníků. Vhodnou nefinanční motivací zaměstnanců by mohlo být opět zlepšení ubytovacích podmínek a zajištění každodenní dopravy od ubytovny do práce a zpět. Doprava by byla poskytována opět firemním skibusem (současně s personálem kuchyně).

Na základě výsledků spokojenosti zákazníků ubytovaných v horských chatách byly zjištěny obdobné výsledky jako u ubytovaných ve Wellness Hotelu Vista. I zde označili zákazníci gastronomii, jako službu, se kterou jsou nejméně spokojeni a to ještě více, než na Wellness Hotelu Vista, pouze ze 46,1 %. Vzhledem ke špatnému hodnocení je řešením stejný postup, jako u Wellness Hotelu Vista. Protože byla gastronomie vyhodnocena špatně u obou typů ubytování, je zřejmé, že opravdu tvoří slabinu, která snižuje celkovou spokojenost zákazníků horského střediska, a je proto nutné ji zlepšit.

Z výsledků měření spokojenosti zákazníků je patrné, že většina služeb horského střediska byla ohodnocena spíše dobře. Je ale nutné, aby si společnost byla vědoma oblastí, ve kterých je nutné služby nadále zlepšovat. Celková spokojenost zákazníků s horským střediskem byla ohodnocena průměrnou známkou 2,2, což prezentuje postoj zákazníků jako „spokojen(a)“. Tuto hodnotu by si společnost měla udržet a do budoucna ji pouze zlepšovat. Příznivým ukazatelem je fakt, že celých 94 % zákazníků by doporučilo horské středisko svým známým, což je pro společnost velice dobrým ukazatelem. V každém případě je vhodné provádět měření spokojenosti zákazníků průběžně a opakovaně pro získání aktuální zpětné vazby od zákazníků, která je nutná pro zlepšení celé společnosti a vztahu k zákazníkům.

7 Závěr

Tématem této diplomové práce bylo měření spokojenosti zákazníků horského střediska, konkrétně Relax and sport resortu Dolní Morava. Cílem práce bylo změřit spokojenost zákazníků tohoto střediska s klíčovými a doprovodnými službami, analyzovat dílčí spokojenosti a navrhnout návrhy a doporučení, která by vedla k celkové vyšší spokojenosti zákazníků.

Při práci na tomto výzkumu byla nejprve zpracována teoretická část skládající se z teoretických východisek měření spokojenosti zákazníků a charakteristiky společnosti SNĚŽNÍK a.s. Následně bylo provedeno primární dotazníkové šetření. Na základě dotazníkového šetření byla zpracována analytická část práce. Bylo zjištěno, s jakými faktory jsou zákazníci spokojeni a do jaké míry a s jakými spokojeni naopak nejsou. Tímto způsobem byly odhaleny problematické oblasti, kterým by měla být věnována pozornost. Na základě těchto oblastí s vysokou nespokojeností byly v závěru analytické části vytvořeny návrhy a doporučení, které by měly vést ke zvýšení celkové spokojenosti zákazníků horského střediska.

Z výsledků měření spokojenosti lze usoudit, že nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje výběr horského střediska, je úprava sjezdových tratí, dále rozsah celkových nabízených služeb a cena. Celková spokojenost s horským střediskem dosáhla 68 %, což značí, že respondenti byli ve většině případů spokojeni. Služby, se kterými byli respondenti velmi spokojeni, jsou především ubytování ve Wellness Hotelu Vista a lyžařská škola a půjčovna. V oblasti prostředí horského střediska to byla úroveň obtížnosti sjezdových tratí, vzhled horského střediska a dopravní dostupnost. Služby, které byly naopak ohodnoceny nejhůře, jsou sjezdové tratě, lanovky a vleky, Stezka v oblacích a restaurace. Z prostředí střediska byla nejhůře ohodnocena cena permanentky, komfort při nákupu permanentky a úprava sjezdových tratí.

Z výsledků výzkumu je patrné, že respondenti, kteří se ubytovali ve Wellness Hotelu Vista označili jako služby, se kterými jsou nejvíce spokojeni hlídání dětí/animační programy a wellness centrum, naopak nejhůře hodnocenou službou hotelu se stala gastronomie. Celková spokojenost s hotelem dosáhla 81 %. Ubytování zákazníci v horských chatách byli nejvíce spokojeni se zařízením pokojů a naopak nejméně taktéž s gastronomií, jako u Wellness Hotelu Vista. Celková spokojenost s ubytováním v horských chatách dosáhla 64,5 %.

Na základě výsledků měření spokojenosti byla navržena konkrétní opatření ke zvýšení celkové spokojenosti. Pro zvýšení spokojenosti s úpravou sjezdových tratí byl

předložen návrh častějších úprav povrchu, déle byly navrženy nové služby, které by středisko mohlo v budoucnosti provozovat a rozšířit tak celkovou nabídku. Pro lepší komfort při nákupu permanentky bylo navrženo opatření rozšíření celkového počtu pokladen, v neposlední řadě byly navrženy řešení pro zvýšení kvality gastronomie.

Měření spokojenosti zákazníků je častým a efektivním způsobem hodnocení úspěšnosti horského střediska. Při pouhém hodnocení ekonomických výsledků společnosti nebývají zachyceny důvody chování zákazníků, a je tedy těžké podniknout kroky ke zlepšení. Každá společnost je nucena procházet neustálým vývojem, má-li být na dynamickém trhu úspěšná. Naplnění potřeb a očekávání zákazníků a zvýšení jejich celkové spokojenosti je správným vývojem a krokem vpřed. Spokojený zákazník se často stane loajálním a zaručí tak příznivý vývoj ekonomických výsledků do budoucna. Získání nového zákazníka je dnes až šestkrát nákladnější než udržení zákazníka stávajícího, proto by mělo být cílem každé společnosti udržet si svých zákazníků co nejvíce. Zaručeným způsobem je uspokojit zákaznickovy potřeby a učinit ho spokojeným. Z tohoto důvodu je vhodné pravidelně měřit spokojenost zákazníků, sledovat důvody jejich spokojenosti i nespokojenosti a poučovat se z nich.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- 1) FARRIS, P. W., N. T. BENDLE, P. E. PFEIFER and D. E. REIBSTEIN. *Marketing metrics: the definitive guide to measuring marketing performance*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, 2010. ISBN 978-0-13-705829-7.
- 2) FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- 3) CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM – řízení vztahu se zákazníky*. Computer Press, Brno, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- 4) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 5) KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. *Marketing I*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 127 s. ISBN 9788073186982.
- 6) KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- 7) MALHOTRA, Nahresh K. *Marketing Research. An Applied Orientation. Global Edition*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010. 929 p. ISBN 0-13-609423-6.
- 8) NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, Praha, 2006. 159 s. ISBN 80-247-1321-7.
- 9) OLIVER, Richard L. *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer*. 2nd. ed. Armonk: M.E. Sharpe, 2010. 519 p. ISBN 07-1770-6.
- 10) PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 247 s. ISBN 807169276X
- 11) STORBACKA, Kai and Jarmo R. LEHTINEN. *Řízení vztahu se zákazníky*. Grada Publishing, Praha, 2002. ISBN 80-7169-813-X.
- 12) VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

13) VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

14) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Články v odborných časopisech (periodikách)

1) FORNELL, C., M. D. JOHNSON, E. W. ANDERSON, J. CHA and B. E. BRYANT. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing* [online]. 1996, no. 4, p. 18. Dostupné z: <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1427&context=articles>

2) HALLOWELL, Roger. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management* [online]. 1996, vol. 7, p. 42. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09564239610129931>

3) HENNIG-THURAU, Thorsten and Alexandr KLEE. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology and marketing* [online]. 1997, Vol. 14, p. 764. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/229707649_The_Impact_of_Customer_Satisfaction_and_Relationship_Quality_on_Customer_Retention_A_Critical_Reassessment_and_Model_Development

4) KELLER, Ed and Brad FAY. Word-of-Mouth Advocacy: A New Key to Advertising Effectiveness. *Journal of Advertising Research* [online]. 2012, vol. 52, no. 4. Dostupné z: http://www.kellerfay.com/wp-content/uploads/2012/12/ARF-JAR-WOM-Advocacy-A-New-Key-to-Advertising-Effectiveness_12-10-2012.pdf

5) UNCLES D., G.R. DOWLING and K. HAMMOND. Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*. 2003, Vol. 20, p. 316. ISSN: 0736-3761.

Elektronické dokumenty

- 1) Česká televize - . In: [online]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/11412368312-s-ct-sport-na-vrchol-6/>
- 2) ČSÚ - Český statistický úřad: Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2014. In: [online]. ČSÚ [25.3.2014]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-jihomoravskeho-kraje-2015>
- 3) Dolní Morava: zimní aktivity. In: [online]. Dostupné z: <http://www.dolnimorava.cz/zimni-aktivity/>
- 4) Doppelmayr: lanové dráhy - úvod. In: [online]. Dostupné z: <http://www.doppelmayr.cz/>
- 5) Hotel Sněžník: resort Dolní Morava. In: [online]. Dostupné z: <http://www.hotel-sneznik.cz/poi/ski-snow-resort-dolni-morava/>
- 6) Pistenbully: vehicles. In: [online]. Available from: <http://www.pistenbully.com/en/vehicles/alpine/600-scr.html>
- 7) Technoalpin: propellermachinen. In: [online]. Available from: <http://www.technoalpin.com/schneeerzeuger/propellermaschinen.html>
- 8) TV Nova: In: [online]. Available from: <http://tn.nova.cz/tema/9093-zimni-inspektor>
- 9) Sněžník: Vítejte v Národní přírodní rezervaci Králický Sněžník. In: [online]. Dostupné z: <http://www.sneznik.cz/>

Ostatní zdroje

- 1) OSTROŽNÁ, Jana. *Marketing služeb (přednášky)*. VŠB. 2014.

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
ASCI	American Customer Satisfaction Index
B2B	business to business
B2C	business to customer
ČR	Česká republika
ČT	Česká televize
ESCI	European Customer Satisfaction Index
ha	hektar
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	česká koruna
km	kilometr
ks	kus
m	metr
NPR	národní přírodní rezervace
PR	Public Relations
Sig.	signifikance
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
tis.	tisíc
TV	televize
VŠB	Vysoká škola báňská

Příloha 3: Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20. dubna 2016


Bc. Kristýna Pospíšilová

Seznam příloh

- | | |
|------------------|---|
| Příloha 1 | Technické vybavení společnosti |
| Příloha 2 | Stezka v oblacích |
| Příloha 3 | Plakát, leták (Adventure night) |
| Příloha 4 | Ceník služeb společnosti |
| Příloha 5 | Dotazník |
| Příloha 6 | Výsledky třídění (kontingenční tabulky) |

Příloha 1: Technické vybavení společnosti



Obr. 1 Sněžná rolba Pistenbully 600 SCR

Zdroj: Pistenbully, 2016



Obr. 2 Sněžná rolba Pistenbully 400 Park

Zdroj: Pistenbully, 2016



Obr. 3 Sněžné dělo Technoalpin TF 10

Zdroj: Technoalpin, 2016



Obr. 4 Sněžné dělo TF 10 Piano

Zdroj: Technoalpin, 2016



Obr. 5 Čtyřmístná lanová dráha Doppelmayr

Zdroj: Doppelmayr, 2016



Obr. 6 Čtyřkolka se sněžnými pásy

Zdroj: Dolní Morava



Obr. 7 Sněžný skútr Yamaha

Zdroj: Dolní Morava

Příloha 2: Stezka v oblacích



Obr. 1 Stezka v oblacích

Zdroj: Dolní Morava, 2016

Příloha 3: Plakát, leták



Dolní Morava
relax & sport resort

od 20:00
u Hotelu Vista

adventure night

sobota

20.12.	27.12.		
24.1.	31.1.		
7.2.	14.2.	21.2.	28.2.
7.3.	14.3.		

Demo jízdy
Ohňostroj
Rolby
Fire show
Laser Show
Lightstick
– taneční vystoupení
After party

www.dolnimorava.cz | www.hotel-dolnimorava.cz

Zdroj: Dolní Morava, 2016

Příloha 4: Ceník služeb společnosti

a) lyžování

jedna jízda lanovkou zpáteční

- dospělí 150 Kč
- děti 80 Kč

3 hodiny

- dospělí 530 Kč
- děti 370 Kč

4 hodiny

- dospělí 600 Kč
- děti 430 Kč

1 den

- dospělí 670 Kč
- děti 460 Kč

2 dny

- dospělí 1230 Kč
- děti 760 Kč

3 dny

- dospělí 1810 Kč
- děti 1180 Kč

7 dní

- dospělí 3280 Kč
- děti 2240 Kč

Sezónní

- dospělí 8000 Kč
- děti 6000 Kč

b) sáňkařská dráha

1 jízda/osoba 130 Kč

3 jízdy/osoba 290 Kč

c) bobová dráha

1 jízda/osoba 80 Kč

5 jízd/osoba 320 Kč

d) Stezka v oblacích

Stezka v oblacích Dolní Morava / CENÍK 2015-2016

Vstup	S lanovkou tam a zpět		Bez lanovky	
	Cena	Cena s RESORT CARD	Cena	Cena s RESORT CARD
Dospělý	290 Kč	260 Kč	190 Kč	170 Kč
Dítě 3-15 let	190 Kč	170 Kč	120 Kč	110 Kč
Dítě do 3 let	zdarma		zdarma	
Rodinné vstupné (max. 2 dospělí a 3 děti)	650 Kč	585 Kč	450 Kč	405 Kč
Skupinové vstupné (15 a více osob)	240 Kč	x	190 Kč	x
Školní skupinové vstupné (MŠ, ZŠ, SŠ, tábory, děti do 15 let, na 10 dětí 1 učitel/doprovod zdarma), ZTP, ZTP/P	120 Kč	x	120 Kč	x
	Tobogán			
1 jízda	50 Kč			
5 jízd	200 Kč			

Tab. 1 Ceník Stezky v oblacích

Zdroj: Dolní Morava, 2016

e) lyžařská škola

Privátní výuka (1 - 2 děti, junioři, dospělé osoby)		
Délka lekce	1 osoba	2 osoby
2 h	990 Kč	1 390 Kč
3 h	1 290 Kč	1 690 Kč
1 den	1 490 Kč	1 990 Kč

Privátní výuka + SKIPAS (1 - 2 děti, junioři, dospělé osoby)		
Délka lekce	1 osoba	2 osoby
2 h	1 190 Kč	1 790 Kč
3 h	1 590 Kč	2 290 Kč
1 den	1 790 Kč	2 590 Kč

Skupinová výuka (3 -10 osob)	
Délka výuky	Cena za 1 osobu
2 h	490 Kč
1 den	690 Kč
2 dny	1190 Kč

Tab. 2 Ceník lyžařské školy

Zdroj: Dolní Morava, 2016

f) lyžařská půjčovna

Sety (lyže, boty, hole)	1/2 dne	1 den	2 dny	3 dny	4 dny	5 dní	6 dní	7. den
SKI SET DĚTSKÝ (70/80/90)	200,-	280,-	520,-	750,-	970,-	1180,-	1380,-	GRATIS
SKI SET JUNIOR	250,-	350,-	610,-	880,-	1100,-	1330,-	1550,-	
SKI SET	300,-	400,-	700,-	990,-	1270,-	1540,-	1800,-	
SNOWBOARD SET junior	250,-	350,-	610,-	880,-	1100,-	1330,-	1550,-	
SNOWBOARD SET	300,-	400,-	700,-	990,-	1270,-	1540,-	1800,-	
VIP SKI TEST KOMPLET	450,-	650,-	x	x	x	x	x	

Tab. 3 Ceník lyžařské půjčovny

Zdroj: Dolní Morava, 2016

f) jízda rolbou

- 1 osoba (dospělý nebo dítě) 990 Kč
- 2 osoby (dospělý a dítě) 1490 Kč

g) Wellness hotel Vista

ROK	2016					
Sezóna	1.1. – 14.1.	15.1. – 27.3.	28.3. – 30.6.	1.7. – 3.9.	4.9. – 22.12.	23.12. – 31.12.
SGL superior	2 592 Kč	2 790 Kč	2 250 Kč	2 520 Kč	2 250 Kč	4 050 Kč
DBL superior	2 880 Kč	3 100 Kč	2 500 Kč	2 800 Kč	2 500 Kč	4 500 Kč
TRIPLE superior	3 830 Kč	4 123 Kč	3 325 Kč	3 724 Kč	3 325 Kč	5 985 Kč
Junior Suite	3 600 Kč	3 875 Kč	3 125 Kč	3 500 Kč	3 125 Kč	5 625 Kč
Executive Suite	4 320 Kč	4 650 Kč	3 750 Kč	4 200 Kč	3 750 Kč	6 750 Kč
Family	5 760 Kč	6 200 Kč	4 375 Kč	4 900 Kč	4 375 Kč	9 000 Kč
V.I.P. apartmán	7 776 Kč	8 370 Kč	6 750 Kč	7 560 Kč	6 750 Kč	12 150 Kč

Uvedené ceny jsou v Kč, za pokoj a noc, zahrnují DPH, obecní poplatek a níže uvedené služby.
minimální délka pobytu v termínu 27.2.-5.3.2016 - 6 nocí, 23.-28.3. - 4 nocí, 27.10.-30.10. - 3 nocí, 16.-20.11. - 4 nocí, 23.-26.12. - 3 nocí, 26.12.-1.1. - 6 nocí

Tab. 4 Ceník ubytování ve Wellness Hotelu Vista

Zdroj: Dolní Morava, 2016

h) penzion Terežka

2016					
1.1. - 14.1.	15.1. - 27.3.	28.3. - 30.6.	1.7. - 3.9.	4.9. - 22.12.	23.12. - 31.12.
390 Kč	550 Kč	390 Kč	520 Kč	390 Kč	750 Kč

Tab. 5 Ceník ubytování v penzionu Terežka

Zdroj: Dolní Morava, 2016

i) chata Marcelka

2016				
15.1. - 27.3.	28.3. - 30.6.	1.7 - 3.9.	4.9. - 22.12.	23.12. - 31.12.
550 Kč	390 Kč	520 Kč	390 Kč	750 Kč

Tab. 6 Ceník ubytování na chatě Marcelka

Zdroj: Dolní Morava, 2016

j) chata U Slona

2016					
1.1. - 14.1.	15.1. - 27.3.	28.3. - 30.6.	1.7 - 3.9.	4.9. - 22.12.	23.12. - 31.12.
390 Kč	550 Kč	390 Kč	520 Kč	390 Kč	750 Kč

Tab. 7 Ceník ubytování na chatě U Slona

Zdroj: Dolní Morava, 2016

k) chata Slaměnka

2016			
15.1. - 27.3.	28.3. - 22.12.		23.12. - 31.12.
PO - NE	PÁ + SO	NE - ČT	PO - NE
550 Kč	350 Kč	290 Kč	750 Kč

(dolnimorava.cz)

Tab. 8 Ceník ubytování na chatě Slaměnka

Zdroj: Dolní Morava, 2016

Příloha 5: Dotazník

Dotazník

Vážený respondente,

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který mi pomůže při vypracování mé diplomové práce na téma: Spokojenost zákazníků horského střediska Relax and sport resort Dolní Morava. Cílem mé práce je zjistit celkovou spokojenost horského střediska, případně navrhnout možnosti zlepšení spokojenosti zákazníků. Získané údaje budou použity pouze pro účely vypracování mé diplomové práce. Dotazník je anonymní.

Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplňováním.

Bc. Kristýna Pospíšilová

Není-li uvedeno jinak, zakroužkujte vždy jen jednu možnost.

1. Vyberte max. dva faktory, která jsou pro Vás nejdůležitější při výběru horského střediska.

1.1. vzdálenost (dostupnost) od bydliště

1.2. rozsah celkových nabízených služeb

1.3. úprava sjezdových tratí

1.4. komfort při používání lanovek a vleků

1.5. reference zákazníků střediska

1.6. cena

1.7. jiné

2. Jak často navštěvujete Relax and sport resort Dolní Morava?

2.1. několikrát za týden (alespoň 2x)

2.2. několikrát za měsíc

2.3. několikrát za zimní sezonu

2.4. méně často

2.5. jsem zde poprvé

3. Jaký typ služeb jste ve středisku využil(a), a jak jste byl(a) spokojen(á) s těmito službami? Vyberte na škále úroveň spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů.

(1 – velmi spokojen(a), 5 – velmi nespokojen(a))

(1 – velmi důležité, 5 – nedůležité)

	Spokojenost	Důležitost	nevyužil(a) jsem
3.1. sjezdové tratě, lanovky a vleky	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
3.2. ubytování ve Wellness Hotelu Vista	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
3.3. ubytování v horských chatách	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
3.4. restaurace	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
3.5. wellness centrum	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
3.6. Stezka v oblacích	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
3.7. bobová dráha	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
3.8. sáňkařská dráha	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
3.9. lyžařská škola a půjčovna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
3.10. ostatní služby	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>

4. Ohodnot'te prostředí horského střediska Relax and sport resort Dolní Morava. Vyberte na škále úroveň spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů.

(1 – velmi spokojen(a), 5 – velmi nespokojen(a))

(1 – velmi důležité, 5 – nedůležité)

	Spokojenost	Důležitost	nevyužil(a) jsem
4.1. úprava sjezdových tratí	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
4.2. úroveň obtížnosti sjezdových tratí	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
4.3. zázemí pro odpočinek a občerstvení	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
4.4. dopravní dostupnost střediska	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
4.5. vzhled horského střediska	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
4.6. komfort při nákupu permanentky	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>

8.4. 45 – 54 let

8.5. 55 a více let

9. Jaké je vaše pohlaví?

9.1. muž

9.2. žena

10. Jaký je Váš přibližný hrubý měsíční příjem?

10.1. < 10 000 Kč

10.2. 10 000 – 25 000 Kč

10.3. 25 000 – 35 000 Kč

10.4. > 35 000 Kč

10.5. nepřeji si odpovédět

11. Jaký je Váš současný ekonomický status?

11.1. student

11.2. podnikatel

11.3. zaměstnanec

11.4. nezaměstnaný

11.5. důchodce

11.6. jiný

12. Kde je Vaše současné bydliště?

12.1. Pardubický kraj

12.2. Olomoucký kraj

12.3. Jihomoravský kraj

12.4. Zlínský kraj

12.5. Královehradecký kraj

12.6. jiný kraj

13. Využili jste služby ubytování v Relax and sport resortu Dolní Morava? (Wellness Hotel Vista, penzion Terežka, chata Slaměnka, Marcelka nebo U Slona)

13.1. ne (děkuji Vám za vyplnění dotazníku)

13.2. ano (přejděte prosím na otázky 14 a 15 níže)

a) WELLNESS HOTEL VISTA

14. Ohodnoťte nabízené služby Wellness hotelu Vista

(1 – velmi spokojen(a), 5 – velmi nespokojen(a))

(1 – velmi důležité, 5 – nedůležité)

	Spokojenost	Důležitost	nevyužil(a) jsem
14.1. zařízení pokojů	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
14.2. gastronomie	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
14.3. wellness centrum	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
14.4. hlídání dětí/animační programy	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
14.5. personál	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
14.6. celkový dojem	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

b) PENZION TEREZKA, CHATA SLAMĚNKA, U SLONA A MARCELKA

15. . Ohodnoťte nabízené služby horských chat a penzionu

(1 – velmi spokojen(a), 5 – velmi nespokojen(a))

(1 – velmi důležité, 5 – nedůležité)

	Spokojenost	Důležitost	nevyužil(a) jsem
15.1. zařízení pokojů	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
15.2. gastronomie	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/>
15.3. personál	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
15.4. celkový dojem	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

Příloha 6: Výsledky třídění (kontingenční tabulky)

		Frequency	Percent
Valid	15 - 24 let	43	28,7
	25 - 34 let	30	20,0
	35 - 44 let	42	28,0
	45 - 54 let	25	16,7
	55 a více let	10	6,7
	Total	150	100,0

Tab. 1 Věkové složení respondentů

		Frequency	Percent
Valid	muž	75	50,0
	žena	75	50,0
	Total	150	100,0

Tab. 2 Pohlaví respondentů

		Frequency	Percent
Valid	méně než 10 000 Kč	22	14,7
	10 000 - 25 000 Kč	35	23,3
	25 000 - 35 000 Kč	34	22,7
	více než 35 000 Kč	10	6,7
	nepřeji si odpovědět	49	32,7
	Total	150	100,0

Tab. 3 Přibližný hrubý měsíční příjem respondentů

		Frequency	Percent
Valid	student	38	25,3
	podnikatel	30	20,0
	zaměstnanec	68	45,3
	nezaměstnaný	4	2,7
	důchodce	3	2,0
	jiný	7	4,7
	Total	150	100,0

Tab. 4 Ekonomický status respondentů

	Frequency	Percent
Valid Pardubický kraj	42	28,0
Olomoucký kraj	59	39,3
Jihomoravský kraj	23	15,3
Zlínský kraj	8	5,3
Královehradecký kraj	4	2,7
jiný kraj	14	9,3
Total	150	100,0

Tab. 5 Současné bydliště respondentů

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
V1 ^a	úprava sjezdových tratí	91	38,2%	61,1%
	rozsah celkových nabízených služeb	63	26,5%	42,3%
	cena	29	12,2%	19,5%
	vzdálenost (dostupnost) od bydliště	21	8,8%	14,1%
	reference zákazníků střediska	18	7,6%	12,1%
	komfort při používání lanovek a vleků	16	6,7%	10,7%
Total		238	100,0%	159,7%

Tab. 6 Faktory ovlivňující výběr horského střediska

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	několikrát za týden (alespoň 2x)	51	34,0	34,0	54,7
	několikrát za měsíc	45	30,0	30,0	84,7
	několikrát za zimní sezónu	23	15,3	15,3	100,0
	méně často	17	11,3	11,3	11,3
	jsem zde poprvé	14	9,3	9,3	20,7
	Total	150	100,0	100,0	

Tab. 7 Frekvence návštěvnosti

Ekonomický status respondentů * Frekvence návštěvnosti Crosstabulation

			Frekvence návštěvnosti					Total
			několikrát za týden (alespoň 2x)	několikrát za měsíc	několikrát za zimní sezónu	méně častěji	jsem zde poprvé	
Ekonomický status respondentů	student	Count	3	2	12	14	7	38
		% within Ekonomický status respondentů	7,9%	5,3%	31,6%	36,8%	18,4%	100,0%
	podnikatel	Count	3	3	11	8	5	30
		% within Ekonomický status respondentů	10,0%	10,0%	36,7%	26,7%	16,7%	100,0%
	zaměstnanec	Count	9	6	23	20	10	68
		% within Ekonomický status respondentů	13,2%	8,8%	33,8%	29,4%	14,7%	100,0%
	nezaměstnaný	Count	0	2	0	1	1	4
		% within Ekonomický status respondentů	0,0%	50,0%	0,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	důchodce	Count	1	0	0	2	0	3
		% within Ekonomický status respondentů	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%
	jiný	Count	1	1	5	0	0	7
		% within Ekonomický status respondentů	14,3%	14,3%	71,4%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	Count	17	14	51	45	23	150	
	% within Ekonomický status respondentů	11,3%	9,3%	34,0%	30,0%	15,3%	100,0%	

Tab. 8 Frekvence návštěvnosti dle ekonomického statusu

ubytování ve Wellness Hotelu Vista	ubytování v horských chatách	restaurace	wellness centrum	Stezka v oblacích	bobová dráha	sáňkařská dráha	lyžařská škola a půjčovna	ostatní služby
1,53	1,70	2,08	1,80	2,12	1,70	1,70	1,63	2,00

Tab. 9 Celková spokojenost zákazníků se službami

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	2,15	75
žena	2,11	74
Total	2,13	149

Tab. 10 Spokojenost se sjezdovými tratěmi, lanovkami a vleky dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	1,46	24
žena	1,59	29
Total	1,53	53

Tab. 11 Spokojenost s ubytováním ve Wellness Hotelu Vista dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	1,75	12
žena	1,67	15
Total	1,70	27

Tab. 12 Spokojenost s ubytováním v horských chatách dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	2,18	68
žena	1,99	69
Total	2,08	137

Tab. 13 Spokojenost s restauracemi dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	1,89	36
žena	1,70	30
Total	1,80	66

Tab. 14 Spokojenost s wellness centrem dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	1,82	28
žena	2,41	29
Total	2,12	57

Tab. 15 Spokojenost se Stezkou v oblacích dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	1,61	33
žena	1,79	38
Total	1,70	71

Tab. 16 Spokojenost s bobovou dráhou dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	1,75	24
žena	1,65	20
Total	1,70	44

Tab. 17 Spokojenost se sáňkařskou dráhou dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	1,40	10
žena	1,79	14
Total	1,63	24

Tab. 18 Spokojenost s lyžařskou školou a půjčovnou dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	2,44	9
žena	1,76	17
Total	2,00	26

Tab. 19 Spokojenost s ostatními službami dle pohlaví

Důležitost: ubytování ve Wellness Hotelu Vista	Důležitost: ubytování v horských chatách	Důležitost: restaurace	Důležitost: wellness centrum	Důležitost: Stezka v oblacích	Důležitost: bobová dráha	Důležitost: sáňkařská dráha	Důležitost: lyžařská škola a půjčovna	Důležitost: ostatní služby
2,11	2,22	2,19	2,36	3,11	2,96	2,82	1,83	2,52

Tab. 20 Celková významnost faktorů služeb

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
sjezdové tartě, lanovky a vleky	,171	,680	,282	147	,779	,039	-,232	,309
ubytování ve Wellness Hotelu Vista	,347	,558	-,918	51	,363	-,128	-,407	,152
ubytování v horských chatách	,862	,362	,455	25	,653	,083	-,294	,460
restaurace	2,401	,124	1,030	135	,305	,191	-,176	,558
Spokojenost: wellness centrum	1,324	,254	,818	64	,416	,189	-,272	,650
Stezka v oblacích	3,116	,083	-2,087	55	,042	-,592	-1,161	-,023
bobová dráha	1,247	,268	-,870	69	,387	-,183	-,604	,237
sáňkařská dráha	4,389	,042	,467	42	,643	,100	-,333	,533
lyžařská škola a půjčovna	,593	,450	-1,067	22	,297	-,386	-1,135	,364
ostatní služby	1,381	,252	1,751	24	,093	,680	-,121	1,481

Tab. 21 Nezávislý t-test spokojenosti se službami

Spokojeno st: úprava sjezdovýc h tratí	Spokojeno st: úroveň obtížnosti sjezdovýc h tratí	Spokojeno st: zázemí pro odpočinek a občerstve ní	Spokojeno st: dopravní dostupnos t střediska	Spokojeno st: vzhled horského střediska	Důležitost: komfort při nákupu permanent ky	Důležitost: cena permanent ky	Důležitost : komunika ce s personále m	Důležitost : celková spokojen ost s prostředí m
2,39	1,74	2,29	2,14	2,01	2,60	3,69	2,34	2,19

Tab. 22 Celková spokojenost zákazníků s prostředím

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	2,45	74
žena	2,34	74
Total	2,39	148

Tab. 23 Spokojenost s úpravou sjezdových tratí dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	1,70	74
žena	1,78	74
Total	1,74	148

Tab. 24 Spokojenost s úrovní obtížnosti sjezdových tratí dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	2,47	75
žena	2,12	75
Total	2,29	150

Tab. 25 Spokojenost se zázemím pro odpočinek a občerstvení dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	2,11	73
žena	2,16	74
Total	2,14	147

Tab. 26 Spokojenost s dopravní dostupností dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	1,91	75
žena	2,12	75
Total	2,01	150

Tab. 27 Spokojenost se vzhledem horského střediska dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	2,64	74
žena	2,57	74
Total	2,60	148

Tab. 28 Spokojenost s komfortem při nákupu permanentky dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	3,64	73
žena	3,75	71
Total	3,69	144

Tab. 29 Spokojenost s cenou permanentky dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	2,35	71
žena	2,33	67
Total	2,34	138

Tab. 30 Spokojenost s komunikací s personálem dle pohlaví

Pohlaví respondentů	Mean	N
muž	2,25	75
žena	2,13	75
Total	2,19	150

Tab. 31 Spokojenost s celkovým prostředím dle pohlaví

Důležitost : úprava sjezdových tratí	Důležitost : úroveň obtížnosti sjezdových tratí	Důležitost: zázemí pro odpočinek a občerstvení	Důležitost : dopravní dostupnost střediska	Důležitost: vzhled horského střediska	Spokojenost: komfort při nákupu permanentky	Spokojenost: cena permanentky	Spokojenost: komunikace s personálem	Spokojenost: celková spokojenost s prostředím
1,31	1,61	1,94	1,69	2,58	2,30	1,88	2,06	1,83

Tab. 32 Celková významnost faktorů prostředí

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
úprava sjezdových tratí	,201	,654	,816	146	,416	,108	-,154	,370
úroveň obtížnosti sjezdových tratí	,639	,425	-,693	146	,490	-,081	-,312	,150
zázemí pro odpočinek a občerstvení	1,338	,249	2,260	148	,025	,347	,044	,650
dopravní dostupnost střediska	1,928	,167	-,330	145	,742	-,053	-,367	,262
vzhled horského střediska	4,661	,032	-1,134	148	,258	-,213	-,585	,158
komfort při nákupu permanentky	2,212	,139	,389	146	,698	,068	-,276	,411
cena permanentky	,117	,733	-,516	142	,607	-,103	-,496	,291
komunikace s personálem	,554	,458	,193	136	,847	,024	-,220	,267
celková spokojenost s prostředím	,296	,587	,743	148	,459	,120	-,199	,439

Tab. 33 Nezávislý t-test spokojenosti s prostředím

Celková spokojenost se společností
2,28

Tab. 34 Celková spokojenost se společností

Frekvence návštěvnosti

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,417	4	1,104	,792	,532
Within Groups	202,256	145	1,395		
Total	206,673	149			

Tab. 35 Test ANOVA pro frekvenci návštěvnosti a celkovou spokojenost

ANOVA

Současné bydliště respondentů

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16,555	4	4,139	1,922	,110
Within Groups	312,278	145	2,154		
Total	328,833	149			

Tab. 36 Test ANOVA pro současné bydliště respondentů a celkovou spokojenost

Wellness Hotel Vista, spokojenost: zařízení pokojů	Wellness Hotel Vista, spokojenost: gastronomie	Wellness Hotel Vista, spokojenost: wellness centrum	Wellness Hotel Vista, spokojenost: hlídání dětí/animáční programy	Wellness Hotel Vista, spokojenost: personál	Wellness Hotel Vista, spokojenost: celkový dojem
1,79	2,24	1,47	1,07	2,16	1,69

Tab. 37 Celková spokojenost s Wellness Hotelem Vista

Wellness Hotel Vista, důležitost: zařízení pokojů	Wellness Hotel Vista, důležitost: gastronomie	Wellness Hotel Vista, důležitost: wellness centrum	Wellness Hotel Vista, důležitost: hlídání dětí/animáční programy	Wellness Hotel Vista, důležitost: personál	Wellness Hotel Vista, důležitost: celkový dojem
2,09	1,70	1,97	1,59	1,88	1,75

Tab. 38 Celková důležitost faktorů Wellness Hotelu Vista

Penziony, spokojenost: zařízení pokojů	Penziony, spokojenost: gastronomie	Penziony, spokojenost: personál	Penziony, spokojenost: celkový dojem
1,77	3,15	2,00	2,77

Tab. 39 Celková spokojenost s ubytování v horských chatách

Penziony, důležitost: zařízení pokojů	Penziony, důležitost: gastronomie	Penziony, důležitost: personál	Penziony, důležitost: celkový dojem
2,38	1,00	1,62	1,62

Tab. 40 Celková důležitost faktorů ubytování v horských chatách

		Frequency	Percent
Valid	určitě ano	66	44,0
	spíše ano	75	50,0
	spíše ne	6	4,0
	určitě ne	3	2,0
	Total	150	100,0

Tab. 41 Doporučení horského střediska

			Pohlaví respondentů		Total
			muž	žena	
Doporučení horského střediska svým známým	určitě ano	Count % within Doporučení horského střediska svým známým	32 48,5%	34 51,5%	66 100,0%
	spíše ano	Count % within Doporučení horského střediska svým známým	39 52,0%	36 48,0%	75 100,0%
	spíše ne	Count % within Doporučení horského střediska svým známým	3 50,0%	3 50,0%	6 100,0%
	určitě ne	Count % within Doporučení horského střediska svým známým	1 33,3%	2 66,7%	3 100,0%
Total		Count % within Doporučení horského střediska svým známým	75 50,0%	75 50,0%	150 100,0%

Tab. 42 Doporučení horského střediska dle pohlaví

		Frequency	Percent
Valid	určitě ano	92	61,3
	spíše ano	46	30,7
	spíše ne	6	4,0
	určitě ne	6	4,0
	Total	150	100,0

Tab. 43 Plánovaná návštěva horského střediska

			Doporučení horského střediska svým známým	Opakovaná návštěva střediska
Spearman's rho	Doporučení horského střediska svým známým	Correlation Coefficient	1,000	,543**
		Sig. (2- tailed)		,000
		N	150	150
	Opakovaná návštěva střediska	Correlation Coefficient	,543**	1,000
		Sig. (2- tailed)	,000	
		N	150	150

Tab. 44 Korelační analýza doporučení střediska a opakované návštěvy zákazníků

		Frequency	Percent
Valid	ne	106	70,7
	ano	44	29,3
	Total	150	100,0

Tab. 45 Využití služeb ubytování ve Wellness Hotelu Vista

			Doporučení horského střediska svým známým	Celková spokojenost se společností
Spearman's rho	Doporučení horského střediska svým známým	Correlation Coefficient	1,000	,066
		Sig. (2- tailed)		,423
		N	150	150
	Celková spokojenost se společností	Correlation Coefficient	,066	1,000
		Sig. (2- tailed)	,423	
		N	150	150

Tab. 46 Korelační analýza celkové spokojenosti a ochotu doporučit středisko svým známým

Correlations

		Celková spokojenost se společností
Spearman's rho	Spokojenost: sjezdové tratě, lanovky a vleky	-,045
	Spokojenost: ubytování ve Wellness Hotelu Vista	-,220
	Spokojenost: ubytování v horských chatách	-,284
	Spokojenost: restaurace	-,003
	Spokojenost: wellness centrum	,119
	Spokojenost: Stezka v oblacích	,035
	Spokojenost: bobová dráha	,029
	Spokojenost: sáňkařská dráha	-,283
	Spokojenost: lyžařská škola a půjčovna	,068
	Spokojenost: ostatní služby	,067
	Celková spokojenost se společností	1,000

Tab. 47 Korelační matice vztahu celkové spokojenosti a dílčích spokojeností se službami

Correlations		
		Celková spokojenost se společností
Spearman's rho	Celková spokojenost se společností	1,000
	Spokojenost: úprava sjezdových tratí	,067
	Spokojenost: úroveň obtížnosti sjezdových tratí	-,013
	Spokojenost: zázemí pro odpočinek a občerstvení	,006
	Spokojenost: dopravní dostupnost střediska	-,064
	Spokojenost: vzhled horského střediska	,198*
	Důležitost: komfort při nákupu permanentky	,005
	Důležitost: cena permanentky	,024
	Důležitost: komunikace s personálem	,014
	Důležitost: celková spokojenost s prostředím	,086

Tab. 48 Korelační matice vztahu celkové spokojenosti a dílčích spokojeností s prostředím